



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DOCTORADO EN “ECONOMÍA DE LA EMPRESA”.

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
EMPRESAS ESPAÑOLAS HACIA COLOMBIA A
TRAVÉS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN.**

REALIZADA POR:
D^a. LEYLA ANGÉLICA SANDOVAL HAMÓN

DIRECTOR:
Dr. D. FERNANDO CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE

Madrid, 2013

A mi familia, especialmente a mis hermanos.

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesis doctoral fue un doble reto al estar enmarcada dentro del contexto de dos países: España y Colombia. Agradezco por tanto a instituciones, organizaciones bilaterales, y de manera particular a cada una de las ocho empresas que colaboraron desinteresadamente.

La presentación de algunos trabajos previos relacionados con esta tesis en foros internacionales, que finalmente daban paso a valiosas aportaciones de expertos para el enriquecimiento de la tesis doctoral, no hubiese sido posible sin el apoyo institucional de la Universidad Autónoma de Madrid (en concreto de la sección de servicios de investigación y del departamento de organización de empresas), Helsinki Center of Economic Research HECER(Finlandia) y del departamento de economía de “San Diego State University”(Estados Unidos); motivo por el cual en estas breves líneas expreso mis más sinceros agradecimientos.

Dentro de los expertos, agradezco tanto por su apoyo como por sus comentarios al Dr.Martti Parssinen (Profesor, University of Helsinki), Dr. Rebecca Piekari (Vicedecana de Investigación y Relaciones Internacionales, Aalto University, School of Business, Finlandia), Dr. Kent Wilska (Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia), Dr. Jesús Rodríguez Pomeda (Profesor, Universidad Autónoma de Madrid), Dr. Patricio Morcillo Ortega (Profesor, Universidad Autónoma de Madrid), Dr. Eero Vaara (Vicedecano de Investigación, Hanken School of Economics. Finlandia), Dr. Ninna Nummela (Profesor, University of Turku, Finlandia), Dr. Jaime Alonso Gómez (Profesor, University of San Diego, E.E.U.U.) y el Dr. James Gerber (Profesor, San Diego State University, E.E.U.U.).

Pero si algo ha sido imprescindible para la trayectoria y consecución de esta tesis doctoral ha sido quien la ha dirigido, el Dr. Fernando Casani Fernández de Navarrete, debido a que desde el primer momento de este proceso, con su trabajo y disposición ha orientado la tesis afrontando también incondicionalmente los obstáculos y desafíos de la misma. En realidad, le agradezco profundamente no solo su capacidad profesional, sino la calidad humana que ha demostrado a lo largo de todo este periodo.

Por último, pero no por ello menos importante, agradezco a mi familia y a mis amigos a quienes debo todo lo demás.

INDICE GENERAL

	pág
INTRODUCCIÓN	12
 <u>PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO GENERAL</u>	
I. MARCO TEÓRICO	15
I.1 INTRODUCCIÓN	15
I.2 CONCEPTO Y TEORÍAS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN	16
1.2.1 Concepto de internacionalización	16
1.2.2 Teorías sobre la internacionalización	24
1.2.2.1 Teorías tradicionales de la internacionalización de las empresas	25
1.2.2.2 Teorías modernas de la internacionalización de las empresas	34
1.2.2.3 Teoría de la empresa basada en el conocimiento	39
1.2.2.4 Competitividad	43
1.2.2.5 Cadena y sistema de valor	45
1.2.2.6 Innovación	48
1.2.2.7 Teoría Institucional	50
1.2.3 Medición de la internacionalización	51
I.3 CONCLUSIONES DEL CAPITULO	54
 CAPITULO II. ALIANZAS EMPRESARIALES	 57
II.1 INTRODUCCIÓN	57
II.2 ¿EN QUÉ CONSISTEN LAS ALIANZAS EMPRESARIALES?	53
II.3 CARACTERÍSTICAS Y DIRECTRICES DE LOS ALIANZAS	55
II.3.1 Tipos de Alianzas	61
II.3.2 Justificación de la cooperación empresarial	63
II.3.3 Ventajas en las alianzas	66
II.3.4 Inconvenientes	69
II.3.5 Consideraciones sobre la búsqueda del socio	71
II.3.6 Parámetros para una colaboración con éxito	77
II.4 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	82

CAPITULO III. ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL ENTRE EMPRESAS ESPAÑOLAS Y COLOMBIANAS	85
III. 1 INTRODUCCIÓN	85
III.2 ACUERDOS DE COOPERACIÓN UNA FORMA DE ENTRADA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A COLOMBIA	86
III. 3 CONDICIONES QUE OFRECE EL PAIS	87
III.3.1 ZONAS FRANCAS	88
III.4 SECTORES DE LA ECONOMÍA BENEFICIADOS	98
III.5 OPORTUNIDADES EXISTENTES EN COLOMBIA	99
III.6 CONCLUSIONES	111

PARTE SEGUNDA: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y ESTUDIO CUALITATIVO

CAPITULO IV.- DISEÑO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	115
IV.1 INTRODUCCIÓN	115
IV.2 NATURALEZA DEL PROBLEMA	115
IV.3 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	119
IV.4 MÉTODOLOGÍA UTILIZADA- ESTUDIO DE CASOS	133
IV.4.1 Metodología	133
IV.4.2 Diseño de la investigación	137
IV.4.3 Selección de casos y perfiles de las entidades	139
IV.4.4 Validez del modelo de investigación	148
IV 4.4.1 La validez interna	150
IV.4.4.2 La validez externa	153
IV.4.4.3 La fiabilidad	154
IV.5. CONCLUSIONES	155
CAPITULO V. ESTUDIOS DE CASO	159
V.1 INTRODUCCIÓN	159
V.2 ESTUDIO DE CASO N° 1 CIUDAD LIMPIA (Acuerdo para la recolección y gestión de residuos) (PROACTIVA MEDIO AMBIENTE – FANALCA)	159
V.2.1 PROACTIVA MEDIO AMBIENTE	159
V.2.2 FANALCA	164
V.3 ESTUDIO DE CASO N° 2 SEGUROS (Comercialización y Facturación) (MAPFRE – AGUAS DE MANIZALES)	169
V.3.1MAPFRE	169
V.3.2 AGUAS DE MANIZALES S.A ESP	175

V.4 ESTUDIO DE CASO N° 3 HIDROOLUTION (Comercialización de un sistema de depuración de aguas (HIDROOLUTION - GREENBIZZ CONSULTING SAS)	179
V.4.1 HIDROOLUTION	179
V.4.2 GREENBIZZ CONSULTING SAS	179
V.5 ESTUDIO DE CASO N° 4 TITANDOL (Acuerdo para construcción de obra civil) (DOL - TITANCEMENTO)	190
V.5.1 DOL	190
V.5.2 TITANCEMENTO	193

PARTE TERCERA. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	203
VI.1 CASO 1	203
VI.2 CASO 2	205
VI.3 CASO 3	206
VI.4 CASO 4	207
VI.5 Factores estratégicos	214
VI.6 Socios	215
VI.7 Redes	217
VI.8 Experiencia	218
VI.9 Tecnología	219
VI.10 Métodos de comunicación	220
VI.11 Beneficio social	221
VI.12 CONCLUSIONES	222
 CAPITULO VII. CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES	 226
VII.1 SINTESIS DE LA INVESTIGACION	226
VII.2 CONCLUSIONES	226
VII.3 IMPLICACIONES	234
VII. 4 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	236
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 239

MENCIÓN INTERNACIONAL

Doctoral dissertation: Summary and conclusions 262

Resumen y conclusiones 303

ANEXOS 352

Anexo X.1 Empresas españolas establecidas en Colombia 352

Anexo X.2 Cuestionario 355

RESUMEN

El objetivo del trabajo consistió en analizar como las empresas de un país desarrollado (España) utilizan los acuerdos de cooperación para lograr la internacionalización en un país emergente (Colombia). A partir de la literatura previa al respecto, se derivaron siete proposiciones teóricas. La metodología cualitativa empleada son los estudios de casos, mediante entrevistas a directivos de ocho empresas de origen Español y Colombiano. Los resultados muestran que los acuerdos de cooperación han sido una ágil y sólida conexión con la que se alcanza la internacionalización, al tener en cuenta en el acuerdo los puntos de vista del origen de las empresas respecto a aspectos tales como: factores estratégicos, socios, redes, tecnología, experiencia, métodos de comunicación y beneficio social y el acoplamiento de los mismos entre las empresas aliadas.

Palabras clave: alianzas estratégicas, internacionalización, estudio de casos, España, Colombia.

Abstract:

The objective of this study is to analyse how enterprises in developed countries(Spain) use cooperation agreements to expand into developing countries(Colombia). Starting from the literature review, seven theoretical prepositions were derived. The qualitative methodology used includes case study, through interviews conducted with eight enterprises from Spain and Colombia. Results show that the cooperation agreements have provided a quick and solid connection that facilitates internationalisation, bearing in mind aspects such as: strategic factors, partners, network, technology, experience, communication methods, social benefit and the connection between these aspects and allied enterprises.

Keywords: Internationalisation; firms; cooperation agreement; case study; Spain; Colombia.

INTRODUCCIÓN

El escenario económico contemporáneo hace que las empresas consideren dentro de sus prioridades la internacionalización. De hecho, “en un ambiente altamente competitivo, la internacionalización no es solo necesaria para mantenerse con vida sino también es importante para obtener una ventaja competitiva.” (Atik 2012 p.155). Los esfuerzos para comprender el proceso de internacionalización han sido numerosos. (Coviello&Munro 2007). A pesar del portafolio de teorías sobre la internacionalización, ya desde el año 1989 Ohmae señalaba que “las empresas están comenzando, lo que las naciones siempre han sabido: en un mundo complejo e incierto lleno de peligrosos contrincantes, es mejor no ir por libre”.

A partir de esa idea, a la hora de traspasar fronteras “en las empresas, las palabras del día son fusiones, alianzas, socios estratégicos, colaboración, y globalización supranacional” (Porter 1990). Incluso Das y Kumar (2011) consideran que “las alianzas estratégicas se han convertido en una característica destacada en el terreno de los negocios contemporáneos. Las empresas se basan en alianzas para facilitar la entrada en el mercado, iniciar el desarrollo de nuevos productos, y compartir los riesgos.”

La internacionalización por tanto, desde la perspectiva de las alianzas empresariales, es la base sobre el cual se ha centrado este trabajo, donde los estudios previos al respecto conducen en gran medida a analizar la parte interna de la empresa al introducir esta alternativa, tal es el caso de Kumlungusa (2008). En esta línea de investigación hay por tanto identificado un espacio en lo concerniente a los procesos externos e internos entre las empresas socias que a través de las alianzas buscan la internacionalización. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de esta tesis consistió en analizar como las empresas de un país desarrollado (España) utilizan los acuerdos de cooperación para lograr la internacionalización en un país emergente (Colombia).

Esta tesis adopta un enfoque cualitativo, a través del estudio de casos basado en entrevistas a directivos de empresas que han firmado alianzas dentro del contexto de los negocios de España y Colombia. Esta metodología es muy adecuada para el estudio de acuerdos de cooperación cuyas características no suelen ser públicas por motivos de confidencialidad. Cada vez son más los autores que respaldan este enfoque entre algunos están: Poulis, Yamin y Poulis (2012) Abdul, Mustafa y Tull(2011), Solesvik y Westhead (2010), Inkpen (2008), entre otros.

Adicionalmente dentro de este enfoque, se tuvo en cuenta la estrategia de la construcción de teoría debido a que el espacio de investigación indicado permite dar pasos para avanzar en el desarrollo de la teoría. En la tesis, la revisión de la literatura con esta estrategia dió lugar a que se derivaran previamente algunas proposiciones vinculadas al objetivo de la tesis (para luego analizarlas a la luz de los estudio de casos seleccionados); y de esta forma “desarrollar una teoría en secciones o por medio de diferentes proposiciones”(Eisenhardt and Graebner 2007: 29).

Esta investigación supone una aportación a la literatura existente al menos por dos razones. La primera, porque enriquece el conocimiento relacionado con la alianza empresarial entre empresas de España y Colombia. De hecho, los estudios que analizan el tema de las alianzas lo hacen solo en empresas de Colombia: Arbeláez and Culpan (1995),Valencia, Tobón y Arévalo (2007) y no con empresas españolas.

La segunda razón, es incrementar el conocimiento de la internacionalización cuando se emplean los acuerdos de cooperación a partir de los aspectos que hacen parte de la conexión y desde el punto de vista de empresas de un país desarrollado y uno en vía de desarrollo.

Esta tesis está estructurada de la siguiente manera. Tras esta introducción, se presenta una revisión de la literatura sobre la teoría de la internacionalización vinculada con las alianzas empresariales. A partir de la revisión anterior y con algunos de los aspectos

inmersos en esa relación se derivan las proposiciones de la investigación. Posteriormente, se describe la metodología cualitativa empleada, en concreto el estudio de casos dando paso a la presentación del perfil de las alianzas seleccionadas. A continuación tienen lugar, el análisis de cada uno de los casos y la discusión con las proposiciones planteadas. El trabajo termina con las principales conclusiones incluyendo las implicaciones teóricas y empresariales; al mismo tiempo que indica las limitaciones y oportunidades para futuras líneas de investigación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas han desbordado los límites territoriales de sus países y han enfocado sus acciones en forma diversificada hacia otros, especialmente con mayor, igual o menor grado de desarrollo, en donde la rentabilidad económica es el aspecto más relevante y es allí donde surgen las interacciones con capitales, tecnologías y estructuras ya constituidas con el fin de posicionarse y afianzarse en esos mercados, compartiendo a la vez ese amplio saber y amoldándose a los ambientes jurídicos, económicos, políticos y sociales que antes desconocían.

De las acciones empresariales citadas, surgen diversos términos que se pueden aplicar para el estudio de las mismas tales como: internacionalización, alianzas empresariales, globalización, investigación - desarrollo y otros más donde se hace latente el alto grado de heterogeneidad entre las empresas internacionalizadas (Rodríguez Márquez, 2011).

El presente, es un mundo que a nivel empresarial muestra un ambiente competitivo agresivo donde el liderazgo en conocimiento, actualización y mejora del mismo jalona la presencia de líderes donde se destacan los avances en tecnologías duras y blandas (Lewin, Massini y Peeters, 2009), donde la oferta de talento y personal altamente globalizado y a menor costo, se convierte en una oportunidad para que las empresas miren y salgan de sus fronteras (Manning, Massini y Lewin, 2008), en aras de mantener y mejorar su competitividad empresarial (CouckeySlauwaegen, 2008; Cuervo, 2006).

El escenario económico contemporáneo hace que las empresas consideren en sus prioridades de crecimiento y económicas: la internacionalización. De hecho, “en un ambiente altamente competitivo, la internacionalización no es solo necesaria para mantenerse con vida sino también es importante para obtener una ventaja competitiva” (Atik, 2012; p.155).

Los esfuerzos para comprender el proceso de internacionalización han sido numerosos. (Coviello & Munro 2007). A pesar del variado portafolio de teorías sobre la internacionalización, ya desde el año 1989 Ohmae señalaba que “las empresas están comenzando, lo que las naciones siempre han sabido: en un mundo complejo e incierto lleno de peligrosos contrincantes, es mejor no ir por libre”.

1.2 CONCEPTO Y TEORÍAS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN

1.2.1 Concepto de internacionalización. Para Coase (1937) “es el crecimiento de las empresas motivado principalmente por la necesidad de encontrar ubicaciones que representaran menores costos de operación, abriendo la posibilidad de que las organizaciones separen sus actividades y descentralicen algunas de ellas localizándolas en países donde se encuentren ventajas económicas”.

En los tiempos actuales la internacionalización, además de ser un proceso, es una necesidad que se amolda a las exigencias y ambientes de diferente índole (política, tributaria, económica) del país o países donde se ubica la empresa, donde además de

búsqueda por minimizar los costos, se propende por ampliar los horizontes aprovechando las ventajas comparativas que brindan los avances tecnológicos.

En la concepción gradualista Villarreal (2005), expresa que es “una estrategia empresarial de diversificación geográfica de mercados que se realiza de forma paulatina al ser necesario que la empresa transite por un período de evolución”.

En este caso cada empresa que se internacionaliza no sólo experimenta un proceso gradual de evolución, sino que se encuentra a nivel del país de donde es oriunda, en un estado de máxima satisfacción que exige la ampliación de sus actividades en otros ámbitos de países vecinos o lejanos, especialmente en aquellos que se denominan en vías de desarrollo, lo que facilita su actuar por las diversas ventajas que posee.

Otros autores como Sánchez y Méndez (2009), se refieren a otro tipo de internacionalización “que se implementa desde el momento mismo del nacimiento de la empresa que surge con capacidades y ventajas explotables en diferentes mercados, este tipo de organización es denominada multinacional”.

Es válido de igual manera este argumento, porque estas empresas son creadas con un fin expreso desde que se crean porque su ámbito de acción son múltiples naciones o lo que es lo mismo transnacionales, sin embargo, esta acepción no es bien recibida en el mundo.

Sánchez y Méndez (2009), proponen una mayor concreción y explicación acerca de las etapas necesarias que se deben superar para acceder a un mercado, todas asociadas a los argumentos expuestos con antelación, ellas son:

- 1.- la planeación de la internacionalización que consiste en estudiar el mercado.
- 2.- la localización, que consiste en definir y acondicionar las instalaciones, integrar al personal y alistar el inicio de operaciones.
- 3.- la expansión que se da cuando ya inició la operación y se comienzan a incrementar las ventas surgiendo procesos de mayor adaptación al mercado.
- 4.- la consolidación cuando la empresa logra sus metas en el mercado destino y normaliza su operación”.

El incremento en el aprendizaje de la empresa que se orienta a la internacionalización gradual, es vital porque de ello depende el éxito de la misma, acentuando sobre la base de conocimientos que tenía los nuevos que adquiere a través de la investigación, lo que brinda condiciones propicias para “desarrollar las capacidades suficientes para adaptarse a las exigencias del crecimiento y la diversificación de mercados (Martín, Rastrollo y González, 2009), siendo necesario que las empresas desarrollen dos tipos de conocimiento: el general sobre los mecanismos de comercio internacional y los específicos sobre los países donde se va a operar (Johanson y Valhne,1990; Jiménez, 2007)”.

En la situación globalizante los argumentos en que se sustentan los directivos de una empresas para internacionalizarse, pueden ser variados razón por la cual requiere de

recursos, rentabilidad mayor, incremento de ventas, disminución de costos, aprovechamiento de ventajas comparativas existentes en otros países, sin embargo, “se definen también motivaciones como el explotar oportunidades comerciales únicas, disminuir el riesgo del capital a través de la diversificación de las inversiones, aprovechar las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos o introducir innovaciones tecnológicas”. Lo que se reafirma Porter (2005), cuando expresa “que la internacionalización siempre responde a la necesidad de crear y conservar ventajas competitivas sustentables que incidan en un mejor desempeño de la empresa”.

A diferencia del modelo gradualista que se da procesualmente en la internacionalización analizada, Armario et al (2008), lo diferencia de la empresas multinacional porque “no concuerda con un proceso de aprendizaje gradual, de hecho, las empresas que nacen así no cuentan con conocimiento experimental sobre los países donde pretenden operar, lo cual es un supuesto importante en la teoría gradualista, y basan su internacionalización en sus capacidades de detección de oportunidades, en contar con avances tecnológicos y en replicar sus experiencias anticipándose a sus posibles competidores”.

En este trasegar teórico de internacionalización Calof y Beamish (1995), unifican por decirlo así los criterios expuestos y otros, expresando que “es un proceso de adaptación de los negocios al contexto global”, y con el mismo propósito o una estrategia de expansión hacia otros países que se realiza de forma paulatina o desde el inicio de la empresa y que implica el desarrollo de capacidades superiores.

La expansión de la que tratan los dos últimos autores, es una necesidad de la que requieren las empresas porque en cierta forma algunas de ellas saturaron el mercado de

origen y no encuentran mayores posibilidades de expansión y requieren por tanto, seguir generando el empleo que han asumido y mantener rendimientos económicos, donde las condiciones geográficas y tecnológicas ofrecen múltiples oportunidades.

Por otra parte Daniels y Radebaugh (2000), definen la internacionalización “como el proceso mediante el cual se llevan a cabo...todas las transacciones de negocios que involucran a dos o más países donde los negocios internacionales comprenden una enorme y cada vez mayor porción del total realizado en el mundo”.

Para Murillo Ortiz (2005), la internacionalización, es una necesidad imperante de las empresas porque es “estar a la par en tecnología, en distribución y logística, en competitividad y en innovación con la competencia internacional, con los nuevos procesos productivos, con las nuevas formas de competir y con las nuevas formas de gerenciar”.

Así mismo, diferencian la internacionalización de la globalización, porque “esta última es más que una forma de hacer negocios en cualquier lugar del globo terráqueo, pues implica cultura, percepciones, comportamientos y otros, que deben ser similares para todos”. La globalización se centra más en la similitud de los mercados y obvia las diferencias. Los productos y las empresas en su universalidad no son globales, exceptuando algunos pocos, ya que los usos, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores son diferentes entre un país y otro, inclusive en las diferentes regiones de una nación.

En cuanto a la decisión de internacionalizarse, Daniels y Radebaugh (2000), argumentan que las empresas optan por esta decisión por diferentes razones, entre las cuales están:

“incremento de sus ventas, adquisición de recursos, diversificación de sus fuentes de ventas y suministros y reducción del riesgo competitivo”, mientras que López Duarte y Ruiz Vega (1996) establecen factores más específicos “y afirman que los que dan lugar a un proceso de expansión internacional pueden proceder del entorno de la empresa o de fuerzas generadas en su interior”, como se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro 1. Factores que desencadenan la expansión internacional de la empresa

FACTORES PRESENTES DENTRO DE LA EMPRESA		FACTORES PROPIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL		FACTORES PRESENTES EN EL ENTORNO ECONÓMICO
OPERATIVOS	ESTRATÉGICOS	DEMANDA	OFERTA	
Suministro de materias primas	Supervivencia de la empresa	Homogeneización de gustos	Tamaño mínimo eficiente	Desarrollo de tecnologías de comunicación
Suministro y mantenimiento de bienes de equipo	Sostenimiento del crecimiento	Unificación estándares técnicos	Condiciones del mercado laboral	Caídas de los costes de transporte
Disposición y uso de tecnología	Mantenimiento y aumento de la rentabilidad		Incentivos fiscales y estatales	Estabilidad de los tipos de cambio
Distribución exceso de producción			Condiciones financieras	Eliminación de barreras al comercio internacional y consolidación de áreas de libre comercio

Fuente: López Duarte y Ruiz Vega (1996)

Respecto a la forma de internacionalizarse, existen diversas maneras de acceder a los mercados en diferentes países, donde cada empresa debe ser previsiva con estudios previos para que este proceso no sea un fracaso, para ello fundamenta su decisión en conocimientos previos acerca de cómo son los mercados, legislación existente, qué y cuándo compran, su cultura, la competencia existente, cómo es su desarrollo económico, se pueden catalogar como los aspectos más relevantes a tener en cuenta.

Para Ruiz Vega (1996), “existen cinco etapas de desarrollo de las empresas en los mercados internacionales, cada una de ellas con características propias en cuanto a los recursos o inversiones que requieren, el grado necesario de conocimiento del mercado

destino, el riesgo político asociado, entre otros aspectos”. Las etapas se observan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Etapas de desarrollo de las empresas en los mercados internacionales

ETAPA DE DESARROLLO INTERNACIONAL	FORMA DE IMPLANTACION EN EL EXTERIOR
Etapa comercial	1.Exportación
Etapa contractual	1.Licencia 2.Acuerdo <i>llave en mano</i> 3.Subcontratación 4.Franquicia 5.Contrato de dirección
Etapa participativa	1. <i>Joint Venture</i> 2.Consorcio de empresas
Etapa integrada	1.Sucursal supervisada
Etapa autónoma	1.Filial autónoma

Fuente: López Duarte y Ruiz Vega (1996)

López Duarte y Ruiz vega (1996), expresan que las etapas expansivas de una empresas cuando se internacionaliza, estas no son obligatorias en su totalidad, “sin embargo, cada una de ellas prepara y facilita el acceso a la fase siguiente. Por consiguiente, la evolución previsible del proceso de penetración en los mercados internacionales comienza en la exportación y termina en la inversión directa”.

Como se ha observado en los argumentos anteriores que esgrimen los estudiosos de la internacionalización de las empresas, la evolución de las mismas se da procesualmente en cuatro aspectos “los cuales van desde lo más simple hasta lo más complejo, en cuanto a la forma de acceder a otros mercados”(Daniels y Radebaugh, 2000):

“*Expansión de pasiva a activa (eje A)*: la mayoría de las empresas comienza respondiendo pasivamente a las oportunidades que se les van presentando. A medida que avanza en el proceso de internacionalización, es ella misma la que va a buscar las oportunidades de una manera activa.

- *Manejo externo a interno de operaciones (eje B)*: el uso de intermediarios para que se hagan cargo de operaciones en el exterior es común durante las primeras etapas de la expansión internacional, puesto que este método puede reducir el riesgo al mínimo. A medida que se avanza, la misma empresa comienza a manejar sus propias operaciones en el exterior.

- *Profundización de la modalidad del compromiso (eje C)*: la importación y exportación es, por lo general, el primer tipo de operación en el exterior en que interviene una compañía. A medida que evoluciona, va ampliando las modalidades y va subiendo en las etapas de desarrollo comercial anteriormente expuestas.

- *Diversificación geográfica (ejes D y E)*: en un principio, las empresas tienden a incursionar en unos pocos países cercanos percibidos como similares. A medida que se avanza, va aumentando en el número de países, además de que se va insertando en mercados muy diferentes al nacional”.

Para llevar a cabo la internacionalización, se requiere la aplicación de estrategias como lo advierten Avella Camarero y López Duarte (1995) quienes “establecen unas estrategias genéricas de negocio para incorporarse a los mercados internacionales”, partiendo del análisis de dos aspectos: el producto y los mercados a los que va dirigido, donde son aplicables las cuatro estrategias que se observan en el cuadro siguiente.

Cuadro 3. Características de las estrategias

CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIA REGIONAL	ESTRATEGIA INTERNACIONAL	ESTRATEGIA MULTILocal
Tipo de productos	Universal mundial	Universal dentro de la región	Modificado (producto núcleo)	Adaptado localmente
Ciclo de vida del producto	Global todos los consumidores desean el producto más avanzado		En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida.	
Forma de competir	Interdependiente entre los países		Situación intermedia	Independiente en cada país
Competencia internacional	Obligatoria			Discrecional
Sistema de producción	Rígido Reducida gama de productos Mercado masivo Equipo especializado Elevada inversión en capital fijo Objetivo: eficiencia		Flexible Extensa gama de productos Mercado del producto final reducido Equipo de uso general Reducida inversión en capital fijo Objetivos: calidad, innovación, plazos de entrega y flexibilidad.	
Localización de las plantas	Localización mundial de plantas especializadas en diferentes actividades.	Localización regional de plantas especializadas en diferentes actividades	No consolidadas	Cada planta elabora un producto final para el mercado nacional.
Segmentación del mercado	Segmentos mundiales	Segmentos regionales producto final	Segmentos pequeños para el producto final	Segmentos locales o nacionales.

Fuente: Avella Camarero y López Duarte (1995)

1.2.2 Teorías sobre la internacionalización. La internacionalización es posible abordarla desde la visión de diferentes teorías del comercio internacional porque se encargan de estudiar cómo es el intercambio comercial entre países o desde el punto de vista de la empresa, en donde el estudio se centra en la forma como se generan dichas actividades y cuáles son las razones que justifican el actuar de los empresarios

El tema de la internacionalización es analizado desde diferentes teorías, argumentos que se expresan a continuación:

Rodríguez Márquez (2011), analizando divide y explica las teorías de internacionalización de las empresas en: tradicionales y modernas

En el mismo sentido, están la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976), el enfoque de los costes de transacción (Williamson, 1975), el paradigma ecléctico (Dunning, 1977; 1988), la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1976) y los conocidos modelos secuenciales (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977)".

Estos enfoques tradicionales se han enriquecido y explicado mediante teorías de los últimos años con el fin de hacer más explícitos los "procesos de internacionalización no secuenciales o en fases próximas a la creación".

Así mismo, tiene en cuenta las teorías que estudian a las empresas nuevas y que participan en el proceso de internacionalización, "denominadas por distintos autores como nueva aventura internacional" (McDougall et al., 1994; Oviatt and McDougall, 1994, 2005), "born-global" (Madsen y Servais, 1997) o "nuevas empresas globales" (Oviatt and McDougall, 1995), ha sido objeto de estudio de numerosas investigaciones (véase, por ejemplo, Zhou et al. 2007)".

1.2.2.1 Teorías tradicionales de la internacionalización de las empresas

1.2.2.1.1.- Teoría de la ventaja monopolística. Hymer (1976), hace un cuestionamiento a la existencia de multinacionales, fundamentado en lo expresado en la teoría de la ventaja monopolística (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976; Caves, 1982), centrando sus argumentos que las empresas alcanzan su internacionalización cuando aprovechan las ventajas comparativas que les brindan el ser propietarios de mercados extranjeros donde no son afectados por costos adicionales. Es así, como estas empresas aprovechando la superioridad de diversa índole que tienen sobre la competencia en estos países y en los mercados de sus países que han conquistado (Hymer, 1976). Las ventajas consisten en

que cuentan con un conocimiento superior que actualizan continuamente, tecnología de punta que le permite producir a menor costo, marcas patentadas, experiencia, producción diferenciada, organización y recurso humano capacitado.

La ventaja monopolística consiste en que la multinacional al tener una capacidad superior en todo sentido frente a la competencia, la aprovecha y explota en diferentes mercados y con ello acentúa su monopolio, porque en cuestión de costos es imposible competirle, conllevando a que acceda a mercados internacionales con facilidad y dominio.

En este caso de la ventaja monopolística, las alianzas empresariales no tendrían sentido, porque el dominio estaría en manos de una sola empresa, que controla dicho monopolio y no habría lugar a este, porque no existiría esa afinidad de diverso orden que se requiere para un entendimiento mutuo.

1.2.2.1.2. Teoría de la reacción oligopolística. Esta teoría trata lo pertinente a la forma como está estructurado el mercado con el fin de justificar cómo funciona la internacionalización de las empresas (Knickerbocker, 1973). Los argumentos de este autor se centran en la relación de la conformación del oligopolio en un mercado y la forma como la empresa decide para ingresar en otros países. Es así como el actuar de una de ellas en un mercado extranjero, genera en las rivales una competencia que las lleva a tomar la misma decisión, haciendo presencia también sus competidores, buscando todos conservar la parte del mercado conquistado, de tal manera que las que ingresan posteriormente, actúan imitativamente para acceder a estos nuevos países y disminuir el riesgo, catalogando a la primera como líder. En esta línea, “algunos autores han sugerido

que, en los años 80, el seguimiento de la conducta del líder era una de las causas de los flujos de inversiones extranjeras” (Graham y Krugman, 1993).

1.2.2.1.3. Teoría del ciclo de vida del producto. Esta teoría se origina en lo estudiado y expuesto por Vernon (1966) “en el que se aplica el modelo del ciclo de vida del producto al comercio e inversión internacional...relaciona la fase de vida del producto de la empresa y su posibilidad de estandarización con la ubicación de la producción y/o venta de dicho producto”.

Entre sus argumentos reconoce que ninguna teoría puede descuidar “el papel de la innovación, las economías de escala, la ignorancia e incertidumbre” porque sería incompleta. Es por esto, que recomienda que se enfatice en los aspectos citados apoyándose además en el ciclo de vida del producto de los escritos de Williams, Kindeleberger, MacDougall, Hoffmeyer y Burestan-Linder, entre otros (Vernon, 1966: 191), donde el último se ratifica en lo expuesto anteriormente, dándole un “monopolio inicial” al empresario que innova al producir y comercializar su producto, lo que le confiere una “ventaja competitiva” frente a la competencia.

Al estudiar la adaptación del modelo del ciclo de vida del producto a los mercados internacionales, Vernon (1966) “diferencia tres etapas: introducción de nuevos productos, madurez y estandarización del producto”.

En la fase de introducción el Vernon (1966) reconoce las dificultades que tiene la empresas para internacionalizarse, donde la innovación que aplica frente unos altos costos y frente a un producto “difícil de estandarizar”, su actividad se centrará sólo en el

país de origen, donde su quehacer está determinado por factores económicos (costo de transportes internacionales y los impuestos o aranceles de importación), que al no ser competitivos frente a los de los países a donde se pretende acceder, acentúan la actividad en su país natal, requiriendo entonces “la necesidad de modificar los nuevos productos hasta que éstos alcancen su configuración definitiva para lo que es más deseable que la producción de los nuevos productos se lleve a cabo en localizaciones próximas al mercado (los consumidores)” (Vernon, 1966)..

Superada la etapa de introducción sigue la de madurez del producto, el cual al cumplir con unas exigencias y estándares internacionales, es apetecido en otros mercados. Esos estándares del producto “abren posibilidades técnicas para lograr economías de escala a través de la producción y los costes de producción comienzan a tener mayor peso o importancia que las características del producto (incluso aunque aún no esté presente la competencia en precios)” (Vernon, 1966). Aquí es cuando la empresa al enfrentar altos costos (de transporte) y las “barreras arancelarias (del país de destino) altos”, es cuando el empresario opta por “producir un desplazamiento parcial de la fabricación del producto a países extranjeros” (Vernon, 1966).

Superadas las dos primeras etapas, se continúa con la tercera: estandarización del producto, y es cuando “la producción de éste se estandariza y desaparecen las ventajas monopolísticas del primer productor” (Vernon, 1966). Esa lucha constante entre la competencia conlleva a que la reducción de beneficios en sus países de origen, promueva la búsqueda de países más rentables, especialmente en países en vías de desarrollo donde son muchas las necesidades por satisfacer y donde existen oportunidades para explotar, especialmente en lo atinente a una generación “de ventajas competitivas en costes.

En el caso de esta teoría existe concordancia en algunos de los apartes de la misma en lo que se refiere a los tres niveles de estandarización donde las alianzas empresariales, al igual que en concepto de unidad empresarial, cumplen necesariamente unos procesos evolutivos que conllevan a su posicionamiento.

1.2.2.1.4.- Teoría de la internalización. Esta teoría surge de la llamada teoría de los costes de transacción, donde algunos estudiosos confunden estos términos al utilizarlos, por darles el mismo significado.

Buckley y Casson (1976) para formular la teoría que se analiza tomaron como base y referencia lo analizado y expuesto por Coase (1937), donde el primero y gracias a los avances logrados por Williamson (1979,1985), se determina que “la unidad de análisis primaria es la transacción, respecto a la que se cuestiona por qué la empresa internaliza transacciones que podría realizar en el mercado, planteando la decisión de “comprar” o “hacer” (ó “aliarse”)”. En síntesis, su preocupación radica en cuantificar los costos que se generan en el intercambio y la “estructura de gobierno más apropiada o la matriz institucional dentro de la cual las transacciones deberían ser negociadas y ejecutadas” (Williamson, 1985).

El marco teórico principal desarrollado por Williamson (1975, 1979, 1983 y 1985), expresa que la transacción se da “cuando un bien o servicio es transferido, e identifica la racionalidad limitada aparejada con la incertidumbre y complejidad, la información asimétrica y el oportunismo como condiciones bajo las cuales las transacciones son ineficientes”. Esta teoría de los costes de transacción Williamson (1985) se preocupa por

darle una explicación a la determinación que tome la empresa para elegir eficientemente el país donde se generará la internacionalización, donde realizará sus transacciones y que satisfaga los intereses de la empresas y del país receptor, lo que se supone redundará en menores costos y beneficio para el empresario, al igual que la calidad que recibe el gobierno receptor del bien o servicio que se le preste.

Buckley y Casson (1976), con sus argumentos pretenden brindar una explicación a las razones que tienen los directivos de la empresa por las diversas formas como ingresará a otro país, lo que implica una inversión (directa), en vez de “modalidades contractuales o de exportación”

Así mismo, consideran que para que se de la internalización, con lo que ellos determinan coste de las transacciones, hay que tener en cuenta también costes de comunicación y concluyen que “para la adopción de la internacionalización mediante inversión directa”, es prioritario “tener en cuenta los menores costes de transacción y los asociados con la necesidad de aumentar la cantidad de información dentro de la organización, el aumento de los costes generales si cada mercado interno desarrollado por la empresa necesita su propio sistema de comunicaciones y los costes relacionados con la necesidad de comprobar la exactitud de la información proveniente de las filiales locales” (Buckley y Casson, 1976). O sea que la empresa que se internacionaliza debe estar atenta a los costos que se generan al entrar a otro país mediante inversión directa, al igual que los costos de comunicación, lo que determina en cierta forma su funcionalidad y éxito.

1.2.2.1.5. El paradigma ecléctico. El paradigma ecléctico (Dunning, 1977, 1979, 1980, 1988a, 1988b) ha sido formulado y utilizado “como una teoría de internacionalización

centrada en la decisión de las empresas de internacionalizarse mediante la inversión directa en el extranjero”.

Esta teoría unifica los principales argumentos teóricos que han esgrimido eruditos en la materia y visualiza las principales variables que ejercen su influencia en la internacionalización empresarial enfatizando en la “modalidad de entrada en los mercados extranjeros de las empresas en cuyos ingresos necesariamente se presentan “factores internos y externos” (Dunning, 1988b).

Esos factores se integran en el denominado modelo OLI (Propiedad/Internalización/Localización). Este modelo expresa, que la exigencia para que una empresa se internacionalice a través de la inversión directa requiere que se satisfagan tres condiciones:

1) Se requiere “algún tipo de ventaja de propiedad, las cuales son específicas de la empresa y están relacionadas con la acumulación de activos intangibles (tecnología, marca, know-how,...), la intensidad investigadora de la empresa, la estrategia de negocio, de crecimiento, el tamaño de la organización, así como la experiencia de sus directivos”(Dunning, 1977, 1979, 1980, 1988a, 1988b).

2) “Deben existir ventajas de internalización procedentes de la capacidad de la empresa para manejar y coordinar las actividades de su cadena de valor internamente en lugar de cederlas a otras empresas en el país de destino, relacionadas con los menores costes de transacción como consecuencia de la integración en la empresa de las transacciones a través de la inversión directa”(Dunning, 1977, 1979, 1980, 1988a, 1988b).

3) “Deben concurrir ventajas de localización referidas a factores institucionales y productivos presentes en el país de destino”. Las exigencias citadas se centran en que la empresa que pretende internacionalizarse, requiere tener conocimiento de lo que va a hacer, preveer los costos en que se incurra, poseer tecnología, organización eficiente, identificar las condiciones del país receptor en especial, las garantías que ofrece para desarrollar allí sus inversiones (Dunning, 1977, 1979, 1980, 1988a, 1988b).

1.2.2.1.6. Modelos secuenciales. Estos modelos “secuenciales tienen su origen en los trabajos” de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977). Estos investigadores le dieron relevancia al argumento que “la internacionalización de las empresas sigue un proceso gradual” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Luostarinen, 1979).

Según la teoría citada, las empresas acentúan sus actividades con “los mercados extranjeros gradualmente (tanto en términos de los modos de operar, la diversidad de modos usada, así como el grado de penetración en los mercados) en función del conocimiento que va adquiriendo”.

Una de las exigencias contenidas en el “modelo desarrollado por la escuela de Uppsala (U-M) es que la falta de ese conocimiento es un obstáculo fundamental para el desarrollo de las operaciones internacionales y que el conocimiento necesario puede ser adquirido principalmente a través de las operaciones en el extranjero” (Johanson y Vahlne, 1977).

En ese orden de ideas, las empresas que adelantan su proceso de internacionalización no lo llevan a cabo en forma inmediata, sino que se van amoldando a las exigencias que presenta el país receptor, es así que lo hacen procesualmente o a través de secuencias,

identificándose “cuatro fases: exportaciones no regulares, exportaciones vía representantes o agentes independientes, establecimientos de filiales de ventas y, por último, la instalación de plantas de producción en los países de destino”.

Los estudios y análisis realizados por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Valhne (1977) fueron la base para el “desarrollo de los modelos de internacionalización relacionados con la innovación (conocidos como “*innovationmodels*” bajo la denominación: I-M)” (Andersen, 1993).

A la par de las investigaciones citadas surgieron otras que explican los “procesos de internacionalización desde una perspectiva relacionada con la innovación son los desarrollados por Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) y Czinkota (1982).

Para Anderson (1993), estos modelos “se centran en la secuencia de aprendizaje en conexión con la adopción de una innovación...considerando la decisión de internacionalización como una innovación para la empresa”, donde los modelos U-M e I-Mse determinan de orientación conductual. Esa pauta gradual del proceso de internacionalización de la empresa “puede ser atribuida, fundamentalmente, a dos razones: la falta de conocimiento por la empresa, especialmente, de experiencia y la incertidumbre asociada con la decisión de internacionalizarse”.

Realmente el hecho que una empresa se internacionalice, ha de generar en sus directivos dudas sobre este proceso, que además de innovador, que requiere una alta inversión está acompañado de un nivel de riesgo, por tanto, requiere que sus acciones

sean procesuales a pesar que se posea un conocimiento amplio del mercado extranjero y experiencia. En la medida que estos sean mayores, los riesgos serán menores.

Los modelos citados fundamentados en “el conocimiento y el aprendizaje, entienden la internacionalización” (Anderson, 1993) confirman que la empresa posee un conocimiento el cual va acrecentando procesualmente a la par que conoce los diferentes aspectos concernientes con el país receptor donde se ha asentado (economía, fiscales, normatividad, exenciones, etc), sin embargo, se reconoce que el desconocimiento del mercado extranjero es un impedimento para internacionalizarse, lo que cualquier analista determinaría, por simple lógica.

1.2.2.2. Teorías modernas de la internacionalización de las empresas. En ellas “se agrupan las teorías: de las redes de la internacionalización, empresa basada en el conocimiento, internacionalización precoz y por último, la de recursos y capacidades”.

1.2.2.2.1.- Teoría de redes de la internacionalización. La principal dificultad teórica que se apuntaba ya en los años “80 en relación a las relaciones empresariales radicaba en el hecho de que no se disponía de modelos básicos de estrategias para las redes (Jarillo, 1988), dificultad que solucionaron Johanson y Mattsson (1988) al considerar a los “mercados como redes de relaciones entre empresas y la formulación de un enfoque de redes para la internacionalización de las empresas”.

Este enfoque de redes lo trata como generalidad Hägg y Johanson(1982) y Hammarkvist et al. (1982) asociándolo a la internacionalización lo que perfecciona Johanson y Mattsson (1988).

Esta teoría según Johanson y Mattsson (1988), “considera que la participación de las empresas en redes de cooperación permite a éstas acceder a determinados recursos, información, clientes e ideas de productos o servicios que resultan ser más determinantes para su internacionalización que sus ventajas específicas”.

En lo expuesto se dan los primeros visos de lo que significan las alianzas empresariales, combinadas con el concepto estratégico donde las empresas se unen mancomunadamente para acceder con mayor facilidad a mercados ubicados en otros países, compartiendo previamente una serie de conocimientos, información e innovación tecnológica asociada, adquiriendo a la vez ventajas comparativas frente a la competencia, porque aprovechan oportunidades y enriquecen sus fortalezas para prestar u ofrecer un bien o servicio con calidad y oportunidad, sin descuidar el ambiente económico.

En la presunción de Johanson y Mattsson (1988), es posible que exista una dependencia en el modelo de redes, donde una empresa internacionalizada depende de otras, los que controla especialmente gracias al uso de los avances en tecnología, donde la condición principal está en la rendición de informes periódicos. Esas relaciones de intercambio no son estáticas y conllevan a que periódicamente la empresa dependiente esté obligada a compartir parte de sus utilidades como retribución a la inversión que han realizado las demás, generando también posicionamiento a nivel de red que garantizan su futuro y el de las demás en un largo plazo.

En la medida en que transcurre el pacto, por decirlo así Johanson y Mattsson (1988) afirman que “la empresa tiene cierta posición en la red, la cual caracteriza sus relaciones con el resto de empresas. Estas posiciones son el resultado de las actividades anteriores en la red, desarrolladas tanto por la propia empresa como por otras empresas, y constituyen la base que define el desarrollo de las posibilidades y restricciones de la empresa en la red”.

La posición de estas empresas en la red, sea nivel individual o grupal, dependiendo de donde esté se denomina “micro-posiciones ó macro-posiciones, respectivamente” Johanson y Mattsson (1988). La primera ocurre por el papel que desempeña “la empresa para otra” Johanson y Mattsson (1988), teniendo en cuenta además “la importancia y la fortaleza de la relación con esa otra empresa” Johanson y Mattsson (1988). La segunda se da cuando existe la presencia de “relaciones directas e indirectas en la red” Johanson y Mattsson (1988), teniendo en cuenta los dos aspectos anteriores pero con las demás empresas.

Se concluye entonces, que en el modelo de redes de la internacionalización de las empresas este lo determina la determinación y forma como esta muestra avances frente a las demás empresas ubicadas en redes extranjeras, lo cual se logra según Johanson y Mattsson (1988).“ (i) a través del establecimiento de posiciones en relación a empresas en redes nacionales que son nuevas para la empresa – *extensión internacional*-; (ii) por el desarrollo de posiciones y el mayor compromiso de recursos en redes en el extranjero en las cuales la empresa ya tiene una posición –*penetración*-; y (iii) por la mejor coordinación entre posiciones en diferentes redes nacionales – *integración internacional*”-.

Como se expresó anteriormente, se requiere para una mayor funcionalidad y eficiencia en el grado de internacionalización de la empresa los avances y el posicionamiento que ella haya alcanzado a nivel nacional frente a las demás, concretamente a nivel de redes al igual que la integración que haya alcanzado, ello le da ventajas comparativas frente a otras que están rezagadas y que lógicamente no obtendrán los mismos beneficios que esta.

Del alto o bajo nivel de internacionalización de las empresas, conlleva a que las primeras demuestran estar relacionadas con fortaleza en la red especialmente si de producción se trata a nivel global y el segundo caso se da cuando las relaciones existentes entre las empresas son escasas.

Como se observa en la Cuadro 4, el “grado de internacionalización de la empresa y de la red influye en el proceso de internacionalización y lleva a cuatro posibles situaciones” Johanson y Mattsson (1988).

Cuadro 4. Internacionalización y modelo de red

GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN		DE LA RED	
DE LA EMPRESA		BAJO Entrante temprano	ALTO Entrante tardío
	BAJO		
	ALTO	Internacional en solitario	Internacional entre muchos otros

Fuente: Johanson y Mattsson (1988)

Cuando la empresa no está relacionada adecuadamente con otras empresas del extranjero para internacionalizarse, porque carece del conocimiento adecuado para proceder se ve abocada a utilizar como estrategia el acceso a mercados que están en el entorno del país de origen, o sea que no hace mucho esfuerzo y corre poco riesgo, aprovechando la utilización de agentes y obviando el necesario conocimiento del mercado que este tiene, aprovechando las ventajas comparativas de posicionamiento que tienen las empresas allí ubicadas y la mejor opción son los países en vías de

desarrollo, que presentan falencias de diverso orden y donde existen oportunidades inmensas para desarrollarse.

En cuanto a la inversión que requiere la nueva empresa esta es mínima comparándola con otra que accede a mercados ubicados en otros países y continentes, donde la materialidad del riesgo es escasa.

Las adquisiciones es otra posibilidad que tienen las empresas porque posicionadas en el mercado de donde son originarias, han acrecentado sus activos y ganancias, por lo que proceden a comprar parte de otras empresas o la totalidad de ellas con el fin de internacionalizarse, obligándola a tener la suficiente solvencia con el fin de adquirirla a corto plazo, donde aprovecha las fortalezas que en el campo del conocimiento tiene esta y se proyecta con facilidad a largo plazo.

Las explicaciones de la anterior, en cuanto al grado de internacionalización de la red, se explican a continuación:

Internacional en solitario. Se podría afirmar que es una acción empresarial individualista y parcial, donde se tiene una experiencia limitada de internacionalización ante otros países, siendo fuerte en la adquisición del “conocimiento y los medios necesarios para desenvolverse en entornos con diferencias culturales e institucionales” (Johanson y Mattsson, 1988).

Si los demás participantes en la red, no han logrado internacionalizarse, entonces para Johanson y Mattsson (1988) “las relaciones establecidas por la empresa en otras redes las que podrían servir de puente para que otros miembros de su red doméstica (clientes, competidores, etc.) puedan acceder a las otras redes nacionales y, por ende, a los mercados extranjeros”. Puede ser un grado de internacionalización alto, pero con falencias en el sistema de redes.

Entrante tardío. En este caso, para Johanson y Mattsson (1988). “los proveedores, clientes y competidores son internacionales e incluso la empresa siendo puramente doméstica tiene determinadas relaciones indirectas con redes extranjeras”, la necesidad aprovechando las fortalezas que se tienen para acceder a mercados extranjeros “es factible e incluso deseable acudir directamente a mercados más lejanos los cuales no estarán ocupados por los competidores” (Johanson y Mattsson 1988).

Internacional entre muchos otros. En este caso, tanto la empresa como su entorno están altamente internacionalizados. Por lo tanto, las posibilidades de desarrollo internacional de la empresa dependerán del desarrollo por ésta de las opciones de extensión, penetración e integración internacional descritas anteriormente.

1.2.2.2.2. Teoría de la empresa basada en el conocimiento. Para Kogut y Zander (1993), “las empresas son consideradas como comunidades sociales que se especializan en la creación y transferencia interna de conocimiento...a través de las fronteras es más eficiente si se realiza mediante subsidiarias propias”.

Esta teoría le da mayor importancia a la “naturaleza de las habilidades y conocimientos de la empresa, donde el conocimiento puede ser considerado en términos de *know-how* e información” (Kogut y Zander, 1992).

En este caso tiene validez el hecho que las empresas adquieren mayor grado de superioridad con la información, conocimiento y el fortalecimiento de sus capacidades gracias a la experiencia que les enriquece, lo que le da más posicionamiento permitiéndole un mayor afianzamiento en los mercados donde opera y brindándole oportunidades de expansión, como ocurre en los países en vías de desarrollo, donde esta última se da primero hacia adentro de los países donde se internacionalizan las empresas y luego hacia su entorno, abriendo expectativas para diversificarse.

Esa expansión procesual después de ingresar a un país, le permite no sólo adquirir nuevos conocimientos sobre los que ya poseía, sino recombinarlos entre sí y evolucionar de tal forma que fortalecerlos, lo que se traduce en un mejor servicio prestado o en producto entregado, permitiéndole una “transformación hacia una red de subsidiarias caracterizadas por la transferencia del aprendizaje a través de las fronteras”.

1.2.2.2.3. Enfoque de la internacionalización precoz ó “International Entrepreneurship”.

En particular, “este enfoque enfatiza la figura del empresario y su papel fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas” (Fillis, 2002; Loane et al, 2004). Sus objetivos personales, características y, sobre todo, su experiencia tienen un impacto crucial en el desarrollo de la empresa. En este sentido, aspectos importantes de la personalidad del emprendedor, tales como “la necesidad de realización y la propensión a

asumir riesgos, pueden suponer un impedimento o un impulso para la internacionalización” (Barrett y Wilkinson, 1985; Zahra et al., 2005).

Es apenas lógico que si se analiza la internacionalización de una empresa, no se tenga en cuenta al empresario quien es el que lidera las diferentes acciones a través de un equipo de trabajo, que requiere para su operatividad de recursos de diferente índole y conocimientos avanzados del mercado a donde ingresa o pretende llegar para tener éxito. Es por ello que su trasegar por el mundo de los negocios así sea corto, le da una experiencia para alcanzar y justificar el posicionamiento alcanzado (Madsen and Servais, 1997; Autio et al., 2000; Knight and Cavusgil, 2004).

1.2.2.2.4. Teoría de los recursos y capacidades. Esta teoría, al igual que la anterior, se refiere a los recursos, enfatizando en la “existencia de heterogeneidad entre las empresas y ha sido considerada como un poderoso marco teórico dentro de la investigación de las estrategias de internacionalización de las empresas” (Peng, 2001).

Si esta teoría es importante y relevante, las anteriores también lo son, porque en ellas se habla de redes, procesualidad, exigencia de conocimientos para internacionalizarse, capacidades (dinámicas) como preámbulos necesarios para expandirse, requiriéndose además recursos para inversión, funcionamiento y expansión (Peng, 2001; Dhanaraj y Beamish, 2003), entre los que cobran especial protagonismo los recursos basados en el conocimiento y las capacidades dinámicas (Hitt et al., 2006).

1.2.2.3. Teoría de la empresa. Este enfoque comprende a su vez la teoría gradualista, o evolucionista partiendo de la internacionalización realizada por las empresas que crecen

procesualmente (Armario, Ruiz y Armario, 2008; Blesa, Ripollés, Monferrer, 2008; Bocigas, Fernández del Hoyo, 2009).

Estas teorías surgen de los estudios llevados a cabo por Johanson y Wiedersheim, (1975) y Johanson y Vahlne (1990), “quienes establecen etapas incrementales de internacionalización que se pueden presentar conforme una empresa adquiere conocimientos y desarrolla mayores niveles de compromiso hacia sus mercados, de este modo, una organización típica iniciará su internacionalización realizando exportaciones esporádicas, proseguirá realizando exportaciones a través de representantes independientes, después estará en posibilidad de instalar sucursales comerciales en el extranjero y finalmente podrá ubicar plantas productivas en otros países”.

Este proceso de internacionalización al que se refieren los autores citados, es cambiante y orientado siempre hacia el fortalecimiento de conocimientos en la empresa, internos y externos, a la par que se preocupa por mejorar las condiciones de mercadeo, hacia otros países, partiendo de actividades que se orientan al posicionamiento de la empresa en otros países, a través de todo un proceso, que le permite enriquecerse. Aunque se presentan excepciones en las empresas por trasegar en su evolución.

Morello (2001) apoyado en el modelo gradualista original (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977) propone “cinco diferentes niveles secuenciales en el proceso de internacionalización de las empresas: la exportación, tanto la indirecta, es decir, la participación en exportaciones que materializa un tercero como la directa (realizada por la propia empresa), la incursión a través de alianzas estratégicas con empresas del país de origen o de destino, el establecimiento de sucursales comerciales,

la instalación de plantas productivas en el exterior y finalmente la consolidación de la empresa multinacional capaz de operar simultáneamente en diferentes sedes, adicionalmente se consideran las amplias posibilidades que en la actualidad ofrece el comercio electrónico como una opción de internacionalización”.

Morello (2001), profundiza y detalla los diferentes niveles que se presentan en el proceso de internacionalización, asignando el nombre a cada uno, donde se parte de la exportación a través de terceros hasta llegar a su consolidación, aprovechando las oportunidades que brindan los avances en la tecnología y se atreve a denominar a la empresas como multinacional.

1.2.2.4. Competitividad Para Calle Fernández y Tamayo Bustamante (2005), no existe “uniformidad en los conceptos en lo que a competitividad se refiere; sin embargo, casi todas las definiciones consideran una finalidad, y es la de aumentar los ingresos o la calidad de vida de las personas, teniendo en cuenta los dos enfoques y ámbitos: naciones y empresas”.

En el primer caso y haciendo alusión a las naciones, Porter (1996) define la competitividad como la “producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio, que se traduce en crecientes beneficios al mantener y aumentar los ingresos reales de los habitantes de una nación”. Así mismo, competitividad es "el grado en el cual una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, producir bienes y servicios que cumplan los requerimientos de mercados internacionales y mejorar los ingresos de sus ciudadanos”

En el mismo sentido el Porter (1996), expresa por otra parte que competitividad de una empresa se da cuando “puede vender los bienes o servicios que produce a precios de mercado y ser rentable”

En el ámbito de las naciones siempre ha existido competitividad, donde cada una de ellas se preocupa por la suya y por las que existen en su entorno, que se pueden catalogar como cercanas y por otras más alejadas que se pueden convertir en oportunidades o amenazas.

La preocupación a través de los tiempos se ha hecho más latente cuando los países perfeccionan la productividad de sus empresas el conocimiento de los mercados y entre sus avances aplican procesos aperturistas de su economía y para ello, eliminan barreras arancelarias, subsidian las exportaciones y otros impedimentos existentes entre países. Esa liberación de las economías genera expectativas en unos y preocupación en otros, porque se desconoce el nivel de competitividad de cada empresa para acceder a otros mercados.

Porter (1990), es uno de los autores que se refiere a la competitividad sistémica, analizada desde cuatro niveles (anteriormente sólo se miraban dos, micro y macro): “metanivel, macronivel, mesonivel y micronivel. La competitividad sistémica dice que una deficiencia en una o más de las cuatro áreas es sinónimo de baja competitividad y subdesarrollo”

Los determinantes de esa competitividad para Porter (1990), son los “cuatro atributos genéricos de una nación pueden ser determinantes de su éxito en un determinado sector:

condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines/ apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas”.

Esos factores que determinan la competitividad de un país integran según Porter (1990) “un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo. Existen múltiples relaciones entre los factores y de éstos con el gobierno y la casualidad, de manera que todo cuanto sucede en uno de ellos afecta el sistema”.

Refiriéndose a las ventajas comparativas y competitivas, la globalización y los avances tecnológicos de los sistemas de información permiten que los países y sus empresas accedan con mayor facilidad a la adquisición de materias primas y al capital, convirtiéndose en una gran oportunidad para todos los demandantes.

En cuanto a la competitividad en el ámbito de las naciones las empresas son las que compiten internacionalmente, donde se requiere que estas se inserten en ese comercio mundial y cuando se les imposibilita, surgen entonces, los grupos empresariales o bloques económicos, que en vez de contribuir en ese ambiente de mercado global, acrecientan las diferencias entre sectores y países, donde los más aventajados en innovaciones tecnológicas y productos tienen mayor poder de decisión y recursos, para imponer sus condiciones en aquellos países con sus empresas que se encuentran en vías de desarrollo y con una competitividad precaria.

Es por ello, que el ambiente competitivo de un país surge y se consolida cuando las empresas allí ubicadas cumplen a cabalidad con sus propósitos de eficiencia y eficacia para ser competitivas. Para cumplir con ese requisito que aparentemente es minúsculo,

esas empresas requieren conocer en detalle como operan las demás con productos similares o complementarios al interior de ese país, y con ese conocimiento, se determinan si existe verdadera capacidad o incapacidad para enfrentar a la competencia internacional. Cada país a su vez requiere apoyar a sus empresas a través del suministro de recursos, puede ser a través de adquisición de tecnologías duras y blandas, en aras de mejorar su productividad.

Esa ventaja competitiva según Porter (1990) “puede presentarse por dos vías: costos inferiores y diferenciación. Los primeros vienen dados por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable de forma más eficiente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de dichos competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto”.

La diferenciación a la que se refiere el autor anterior, puede generar para una empresa menores costos, un precio superior y lógicamente mayor rentabilidad, siempre y cuando los primeros permitan ser comparados con los de la competencia, sin embargo, existe un factor importante como es la calidad del producto o servicio que se brinda.

En el mismo sentido, los dos tipos básicos de ventaja competitiva, para Porter (1990) “combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

Esta estrategia es muy diferente de las otras, porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial”.

Factores determinantes de la competitividad. De conformidad con lo expuesto por Laplane (1996), “el desempeño competitivo de una compañía, industria o nación depende de un amplio conjunto de factores, que puede subdividirse entre los internos de la compañía, otros de naturaleza estructural (particular de cada uno de los sectores dentro del complejo industrial) y aquellos de naturaleza sistémica”.

Los factores internos de la compañía según Laplane (1996) “son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Incluyen el monto de los recursos acumulados por la compañía, las ventajas competitivas que posee y su habilidad para implementarlas”. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son del control total de la compañía, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Los factores sistémicos que determinan la competitividad son aquellos que constituyen factores externos, en sentido estricto para la empresa. También afectan el ambiente competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas competitivas que las compañías de un país tienen o les falta en relación con sus rivales en los mercados internacionales. Los factores determinantes se pueden apreciar en el siguiente.

Cuadro 5. Diferenciación de los factores determinantes

	EXOGENOS	ESTRUCTURALES	CONTROLABLES
Definición	=Factores fuera del alcance de la compañía. =Típicamente factores económicos o demográficos	=Factores que no pueden ser fácilmente modificados en el corto plazo. =Típicamente son activos posicionales o valores de marca.	=Factores que los gerentes pueden controlar o influenciar. =Típicamente recursos, precios o servicios al cliente.
Ejemplos	=Tasas de interés, tamaño de la población, riqueza de la población.	=Tamaño de planta, complejidad de línea de productos.	=Niveles de personal, enfoque de los segmentos, tiempos de ciclo.
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> ← <div style="flex-grow: 1; display: flex;"> <div style="flex: 1; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"> Estratégica Largo plazo Inversión mayor Alta gerencia </div> <div style="flex: 1; padding: 5px; text-align: center;"> Tipos de decisión </div> <div style="flex: 1; padding: 5px;"> Táctica Corto plazo Reasignación de recursos </div> </div> → </div>			

Fuente: Booz-Allen & Hamilton

1.2.2.5 Cadena y sistema de valor. Las actividades que se realizan cuando se presenta una competencia empresarial en determinado sector esta es posible agruparlas en lo que Porter (1990) denomina como cadena de valor. “Todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para quien compra (precio que está dispuesto a pagar por el producto o servicio). Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias), y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades”.

La ventaja competitiva de una empresa radica en el mejor desempeño que ella realice puede ser con un precio inferior o superando en calidad a sus competidores y para ello, debe reunir unos requisitos previos como la tendencia de los costos y lo que la diferencia de las demás, visualizando las que puedan ocurrir y las actuales.

Cada empresa en el desarrollo de sus actividades genera una cadena de valor a través de redes las cuales se conectan con enlaces, diferenciando marcadamente la diferenciación de los costos o la ocurrencia de eficacia entre actividades. Una exigencia de los enlaces, es la coordinación que debe existir entre las actividades, donde los primeros brindan la opción o renuncia cualquier propósito que se tenga en mente.

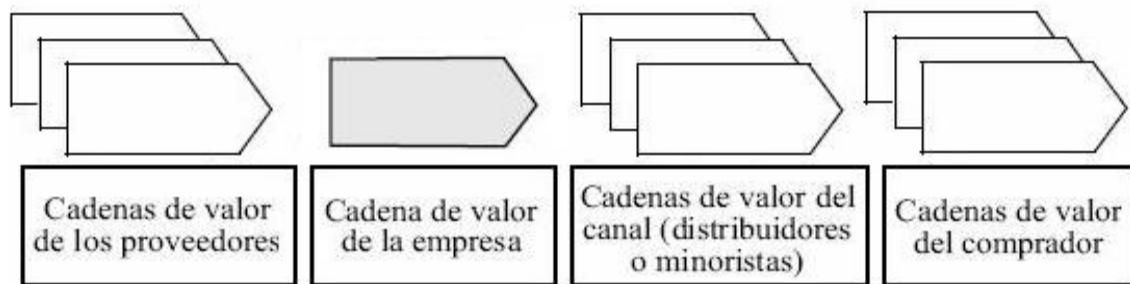
Cuadro 6. Cadena de valor

Infraestructura de la empresa					Margen
Gestión de recursos humanos					
Desarrollo de tecnologías					
Aprovisionamientos					
Logística de entradas	Operaciones (fabricación)	Logística de salidas	Mercadotecnia y ventas	Servicio posventa	

Fuente: Porter (1990)

En última instancia, para Porter (1990) “los productos pasan a ser insumos comprados en las cadenas de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades. Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa, sino que también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores y canales”.

Cuadro 7. Sistema de valor



Fuente: Porter (1990)

1.2.2.6 Innovación. En el contexto de hoy las empresas se ven enfrentadas a cambios que trae consigo el mismo avance de la ciencia y la tecnología, los cuales cada vez son más acelerados, convirtiéndose actualmente en un requisito fundamental para poder sobrevivir. Al respecto Drucker (1999), afirma que: “la innovación debe ser parte integral de lo ordinario, casi que de la rutina”

Esa innovación se presenta a través de todo un estudio que realiza el grupo creativo de una empresa con el fin de convertirla en producto, servicio o sistema operativo funcional, donde se combina la tecnología incesante de hoy con la eficiencia por hacer las cosas mejores.

1.2.2.7 Teoría Institucional. La teoría institucional propone que las empresas efectúan sus elecciones estratégicas basadas en la interacción entre las instituciones y la propia organización, tratando de obtener legitimidad institucional respecto a los sistemas normativos y reguladores del país de destino. Esta perspectiva se ha erigido en los últimos años como uno de los marcos teóricos más adecuados para analizar decisiones estratégicas de empresas procedentes de economías emergentes (Pen et al.,2008).

Así, la teoría institucional es una de las formas en que se pueden abordar los procesos de internacionalización, sobretodo cuando se entienden “las instituciones como modelos que facilitan las guías sustanciales para acciones practicas”(Clemens and Cooks,1999.pp445). En donde dependiendo de los países se tienen diferentes ambientes institucionales como lo expone Kosaka (1997) al realizar un estudio en 10 países y concluir que los países difieren en sus ambientes institucionales en general, así como en lo que respecta a los componentes regulatorios, cognitivos y normativos.

En cualquier caso, “la fortaleza del marco institucional reduce los costes de hacer negocios para las empresas extranjeras. De lo contrario su debilidad puede exagerar las asimetrías, de información por lo que las empresas afrontarán riesgos y necesitarán buscar más recursos buscando información”. (Meyer et al,. 2009).

1.2.3 Medición de la internacionalización. Según Tugores (2006) la internacionalización “ha modificado no solo el esquema mundial sino también la conducción de los países y la forma de vida de las personas que en la actualidad han adoptado algún grado o nivel de internacionalización el cual puede establecerse a partir de calcular en el caso de los países a partir de la diferencia entre importaciones y exportaciones, en las empresas valorando la expansión de sus operaciones en el exterior, básicamente compras y ventas, y a nivel personal estableciendo una relación entre los bienes y servicios de origen extranjero entre la totalidad de bienes y servicios que se compran y se usan”.

O sea que la internacionalización de las empresas, se ha constituido como una necesidad para la expansión y progreso de las mismas, al igual que los países de donde son originarias, porque es un proceso que se acentúa cada vez más y se expande en los diferentes sectores de la economía.

Para medir la internacionalización de las empresas, Sánchez y Méndez (2009) proponen los siguientes indicadores:

- a) “La proporción de ventas realizadas en el exterior en relación a las ventas totales.
- b) La proporción de compras realizadas en el exterior en relación con las compras totales.
- c) La proporción de los activos que tiene la empresa ubicados en otros países respecto a los activos totales.
- d) El número de trabajadores que laboran en otros países entre el número total de trabajadores de la empresa.
- e) El número de países donde se opera.
- f) El número de plantas o sucursales en el exterior”.

En el mismo sentido Cerrato (2006) está de acuerdo con los indicadores expuestos y sugiere otros:

- a) “la facturación externa / facturación total
- b) los activos en el exterior/ activos totales
- c) el número de filiales,
- d) el número de trabajadores,
- e) el número de países en los que se opera,
- f) diferencia entre el riesgo país de las naciones destino en comparación con el riesgo país local,
- g) los años de experiencia internacional de los administradores,
- h) el capital nacional en función de las aportaciones extranjeras de una empresa,
- i) el valor de la deuda en el exterior en relación al total de la deuda,
- j) el valor accionario en mercados extranjeros y
- k) el número de convenios comerciales en el exterior en relación al número total de convenios”

Además de los indicadores expuestos sería importante tener en cuenta el nivel de aceptación de la comunidad en la zona de influencia donde opera y del Estado, frente a las cifras en el mismo sentido del país de origen cuando se trata de servicios públicos; la capacidad operativa y tecnológica de la empresa aplicada en otros países, frente a la que existe en el país de origen; la normatividad aplicada en sus sedes exteriores, frente a la de la casa matriz; la fiscalización que se ejerce en otros países frente al de origen.

La expansión que se da en el proceso de internacionalización de las empresas, se origina en la necesidad que tienen de crecer en el ambiente globalizado y sin fronteras de hoy, buscando mejores nichos que propende mejora en los niveles de desempeño, donde cada una de ellas aprovecha las ventajas comparativas de diversa índole que posee.

Según Murillo Ortiz (2001), existen en algunos países algunas barreras en el comercio internacional, por lo cual se frena el proceso de internacionalización, del país y el foráneo, lo que justifican para la protección de su industria o para jalonar las exportaciones. Estas son de dos tipos: “barreras arancelarias y no arancelarias. Dentro del conjunto de las arancelarias se encuentran los subsidios, las cuotas y las tarifas”. Además se presentan otros cuellos de botella que frenan y desincentivan el proceso de intercambio con otros países tales como los de tipo “financiero, logístico, cultural, tecnológico, burocrático y requerimiento de certificados”.

Para Laborda y Salas (2010), “el comercio entre empresas nacionales y empresas o consumidores finales de otros países (exportación e importación) constituye el primer nivel de internacionalización de las empresas, mientras que la creación de empresas filiales en otros países, bien sea para producir desde ellas para los mercados nacionales

donde dichas filiales están ubicadas o bien de filiales para la producción de insumos intermedios, supone un grado de internacionalización superior”.

Laborda y Salas (2010), no sólo se refieren a la internacionalización de empresas como tal, sino que reconocen que cuando esta se da a través de filiales o redes en lo que se denomina cooperación en los países donde acceden o ubican sus filiales esta se cataloga como una internacionalización de orden superior.

Es por ello, que las empresas deben propender por alcanzar su más alto nivel de productividad, la cual está directamente asociada a los grados de internacionalización diferenciados existentes a nivel mundial, lo cual se logra con los avances en el conocimiento en forma permanente.

Esa productividad se acrecienta como afirman Laborda y Salas (2010) “con el tamaño y con la internacionalización, donde una empresa mediana tiene una productividad media un 25% superior a la de una empresa pequeña, mientras que la productividad media de la grande supera en un 50% a la de la pequeña”.

Laborda y Salas (2010), resaltan la “intensificación de capital, que aumenta con el tamaño, en la productividad parcial del trabajo, por encima del efecto de «productividad»”, existiendo a la vez una notable diferenciación entre una empresa internacionalizada y otra que no lo es, donde los avances y efectos positivos son más latentes en la primera, fortalezas que se acrecientan más en las que participan en redes o filiales.

1.3 CONCLUSIONES DE ESTE CAPITULO

En las teorías de internacionalización de empresas analizadas, se destacan varios aspectos en lo que se podría denominar como primera generación de autores, que tratan lo pertinente al conocimiento, funcionamiento a través de redes, el esfuerzo por estar a la par con la competencia, los sistemas de información y el esquema organizativo, mientras que los actuales con base en los fundamentos anteriores, interrelacionan varias de estas teorías y las profundizan en aspectos como la necesidad de recursos, las exigencias para iniciar en el entorno y a mayor distancia, la interacción y necesidad entre pequeñas y grandes y la mayoría coinciden, en la satisfacción de necesidades de la población de los países receptores.

CAPITULO II. ALIANZAS EMPRESARIALES

II.1. INTRODUCCIÓN

Al revisar en la literatura económica el tema de la cooperación empresarial, cabe señalar que este fenómeno ha sido el eje de una amplia gama de estudios.

No obstante, uno de los aspectos que aún causa controversia es el establecer la época en que surge este fenómeno; para ello basta con poner en evidencia la postura de Pattel y Solte (1989) quienes mencionan que “siempre existieron a diferentes niveles convenios tecnológicos entre empresas”; mientras otros investigadores tales como Sampson (2002), López y Camisón (2002), Dacin y Hitt (1997) que entre otros, se refieren al tema diciendo “en las últimas décadas se ha dado un notorio incremento en el uso de las alianzas empresariales”.

En todo caso, en lo que sí concuerdan la mayoría de las investigaciones es en la importancia que hoy en día siguen teniendo los acuerdos de cooperación.

II.2. ¿EN QUÉ CONSISTEN LAS ALIANZAS EMPRESARIALES?.

Un aspecto que se debe tener presente antes de responder a esta pregunta, es la diversidad de maneras como se le suele llamar a este fenómeno, entre algunas

denominaciones se encuentran: “coaliciones, cuasi-empresas, constelaciones, alianzas estratégicas, integración cuasi-vertical, redes y cooperación” (Fernández 1992).

En cuanto a introducir el concepto en sí de la cooperación empresarial se retoma uno de los que mayor profusión han tenido, donde se presenta este fenómeno “como un acuerdo entre dos o más empresas, independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de relación entre ellos, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández, 2005).

“Como en todos los tratados de negocios, el compromiso en las alianzas estratégicas debe tener una base instrumental. Esta es que los negociantes no ingresan en las alianzas a hacer amigos; ellos ingresan a las alianzas para tener alguna forma de recompensa económica” (Cullen, Johnson, et al 2000).

De esta manera, la cooperación empresarial supone que distintas empresas se “den la mano” en busca de situar su posición competitiva en un nivel mejor.

Esta definición es una de las perspectivas desde las cuales se hace una aproximación al concepto de cooperación; sin embargo, existen otros planteamientos que buscando el mismo acercamiento incluyen análisis de diversa índole: “organizativo, estratégico, transaccional y cultural” (Laborda1997).

Junto a esta aproximación, parece oportuno indicar las industrias que se han destacado por la conformación de un considerable número de alianzas, entre estas se han

identificado: “la electrónica, las comunicaciones, la minería, la gasificación, el espectáculo, los servicios financieros, los seguros, las comidas, los farmacéuticos, los computadores y los materiales compuestos” (Hefner 1994). En la actualidad, la cooperación ha sido una salida para muchas empresas lo que hace que ahora estén inmersas en este fenómeno una gran diversidad de industrias.

II.3 CARACTERÍSTICAS Y DIRECTRICES DE LOS ALIANZAS O ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Al establecer una alianza empresarial no sólo se incorporan y manejan determinados elementos de dos o más empresas sino que su visión siempre debe ir a la par del desenvolvimiento del mercado; de tal forma que “en la cooperación se presentan características del mercado, mediante las empresas que cooperan, y de la propia empresa, mediante el mantenimiento de un determinado modo de organización” (Navas y Guerras 1998).

En efecto, las características propias de este fenómeno se detectan durante el transcurso de la alianza, aunque la mayoría de estas se evidencian desde el inicio de la misma.

Las siguientes tres características son las que Rangan y Yoshino (1996) esperan que una alianza estratégica posea simultáneamente, puesto que las consideran necesarias y suficientes:

“- Dos o más empresas que se unen para conseguir un conjunto de metas convenidas permaneciendo independientes posteriormente a la formación de la alianza.

- Los socios comparten el control sobre la realización de las tareas asignadas asociadas con la alianza y los beneficios de esta.

- Los socios contribuyen sobre la base continua de la alianza.”

Aunque los anteriores son los rasgos generales que se observan en la realización de un acuerdo de cooperación; vale la pena nombrar algunos puntos adicionales que permiten identificar claramente este fenómeno:

“- Puesta en común de determinados recursos y/o habilidades; y reciprocidad entre los partners.

- Independencia jurídica.

- Participación o no de capital.

- No sustituye a la competencia, sino que incrementa la competitividad de las empresas mediante la creación de sinergias” (Menguzzato 1992).

“Hay alianzas estratégicas dirigidas a compartir recursos idiosincrásicos, los cuales probablemente son poseídos por empresas con estructuras organizacionales y filosofías gerenciales distintivas, las alianzas estratégicas son inestables inherentemente, debido a los inmensos costos de ajuste y coordinación” (Chen, Chen 2002).

Estas características configuran la esencia que se encuentra inmersa al alcanzar un acuerdo de cooperación, destacando el hecho de que la independencia jurídica debe ser respetada hasta que termine el acuerdo.

II.3.1 Tipos de Alianzas. La tipología de alianzas empresariales al igual que sucede con el concepto de este fenómeno; han sido planteadas desde diversas perspectivas.

Dentro de esas ópticas, está la tipología de las alianzas “según su naturaleza y según su campo de acción” (Fernández 1991). En el primer caso se han derivado tres tipos:

1. “*La cooperación vertical* se desarrolla a través de las fronteras entre actividades y es a menudo de carácter informal, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre las empresas. Estos acuerdos favorecen la especialización, al permitir que las empresas se concentren en las actividades que realmente dominan.
2. *La cooperación competitiva horizontal* tiene lugar entre empresas que son rivales directos en el mercado; no obstante, como socios están interesados en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad.
3. *La cooperación horizontal complementaria* se desarrolla entre empresas que no son competidores directos en el mercado, y se fundamenta en la demanda diversificada de los clientes, que requieren para satisfacer sus necesidades productos complementarios de varios fabricantes” (Fernández 1991).

Con respecto al segundo caso, es decir, la tipología según el campo de aplicación se indican primordialmente: “la tecnología, la producción y el marketing” (Fernández 1996).

Hoy en día prácticamente “todos los sectores de los negocios” (Dacin y Hitt 1997) se han involucrado de una u otra forma en la realización de un acuerdo, de ahí que esta clasificación sea cada vez más amplia.

Desde otro ángulo se desglosa la tipología de las alianzas de manera particular, al dirigirse exclusivamente a las empresas competitivas ya que Killing (2001) dada esta condición identifica alianzas de tipo profundo y de tipo superficial.

Una alianza profunda es un vínculo de banda ancha entre dos empresas, por el que existen muchas actividades que se realizan conjuntamente, abundantes puntos de contacto entre ambas firmas y también personas de ambas empresas que trabajan juntas (Killing 2001). En cuanto a las alianzas superficiales se presentan como acuerdos flexibles que no abarquen un periodo de tiempo considerable.

En un intento por recopilar estos enfoques Navas y Guerras (1998) estipulan los siguientes criterios, con los que a su juicio a menudo se suele presentar la tipología de los acuerdos de cooperación:

Cuadro 8. Tipologías de los acuerdos de cooperación

CRITERIO	TIPOLOGÍA	FORMAS
Actividades implicadas	-Centradas en una actividad	-Producción, I + D, Marketing.
	-Complejas.	-Diversas actividades cadena de valor.
Número de socios	-Dos socios	-Alianza entre multinacional y empresa nacional.
	-Múltiples socios	-Consortios, redes
Relación entre socios	-Vertical	-Acuerdo proveedor-cliente.
	-Horizontal competitiva	-Acuerdo entre competidores directos
	-Horizontal complementaria	-Acuerdo entre no competidores
Tipos de acuerdos	-Acuerdos contractuales	-Franquicias, licencias, subcontratación.
	-Acuerdos accionariales	-Empresas conjuntas, participaciones minoritarias.
	-Multiplicidad de acuerdos	-Redes

Fuente: Navas y Guerras (1998).

II.3.2 Justificación de la cooperación empresarial. La cooperación empresarial se ha llegado a comparar con el matrimonio, por ser una “relación abierta y dinámica; con unas cuantas disposiciones rígidas que comprometen a las partes” (Ohmae1991). Por lo tanto, al igual que en el matrimonio existen motivos que hacen ver este compromiso como una buena opción, aunque en realidad esto sólo se apreciará con el transcurrir del tiempo.

Los motivos para la formación de acuerdos pueden ser diversos: la reducción de riesgos, búsqueda de economías a escala, potencialidad de acceso a tecnologías, explotación conveniente del mercado, necesidad de evolución, respuesta a retos o presiones públicas o privadas, etc. (Gómez Gras 1993).

En general, estos motivos se pueden encasillar en dos grupos de factores: externos e internos, tal y como lo presenta Montoro, Mora y Guerras (2000).

El primer grupo y como su denominación lo indica, son los aspectos que acontecen fuera de la empresa; los cuales derivan del cambiante entorno económico. Al respecto, “las empresas más exitosas comprenden que las alianzas estratégicas pueden ser un medio poderoso para la adaptación en ambientes turbulentos e inciertos” (Kosa, Lewin 2000).

En cuanto “a los factores internos que impulsan a las organizaciones a iniciar una relación interorganizativa suponen emplear el acuerdo de cooperación como una forma de generar ciertos recursos y capacidades a los que no se tenía acceso antes de llevar a cabo la misma así como para obtener ciertos beneficios los cuales no se podrían acceder si las partes actuaran de forma independiente” (Montoro, Mora, Guerras 2000).

Una de las razones que llaman la atención a las empresas para seguir este tipo de acuerdos es el de hacer frente a la competencia y para ser precisos, “contra las cinco fuerzas de la competencia. Estas fuerzas son la amenaza de que aparezcan nuevos competidores, la amenaza de los sustitutos; el poder del regateo de los compradores; el poder de regateo de los vendedores, y la rivalidad directa entre los competidores existentes “ (Klein 1987).

Sin embargo, otro punto de vista con respecto a este motivo, es como se había mencionado anteriormente que “la cooperación no sustituye a la competencia” (Menguzzato 1992); pero los teóricos con respecto a este punto hoy en día aún no logran tener una misma opinión.

Por otra parte, hay autores como Hefner (1994), que detectan factores ambientales conducentes a alianzas estratégicas, los cuales son aspectos que apoyan los motivos para realizar la alianza.

Las alianzas estratégicas funcionan mejor en organizaciones que fomentan una dirección visionaria, reafirman el aprendizaje como proceso importante, valoran a las personas y son flexibles (Hefner 1994).

Los motivos por los cuales las empresas optan por los acuerdos de cooperación son por tanto de distintos ámbitos. Inclusive un estudio realizado por Contractor y Lorange (2002) considera recientes cambios que amplían el portafolio de motivos que se pueden derivar a favor de este tipo de acuerdos.

1) Cambios en la política gubernamental. ®
1.1) Nueva Desregulación y liberalización económica. ®
1.2) Un movimiento hacia la armonización de estándares y aceptación recíproca de datos. ®
1.3) Extensión de las leyes de propiedad intelectual y la aplicación eficaz. ®
2) Dirección del conocimiento de las empresas. (P ó E)
2.1) Identificación y codificación de las ventajas de conocimiento en las empresas (E).
2.2) Aceleración en la tasa de cambio tecnológico. (E).
2.3) Crecimiento diversificado de las fuentes del conocimiento. (E)
2.4) Intensificación de los costos y riesgos de I & D. (P)
3) Cambios en Producción y Distribución. (P ó E)
3.1) Outsourcing y Reconstrucción de la cadena de valor. (P)
3.2) La creciente importancia estratégica de la velocidad. (E)
3.3) Multiplicidad de aplicaciones finales tecnológicas y arreglo para requisitos particulares. (E)
3.4) El creciente papel de la tecnología de la información en relación a las alianzas.(P)
®= Cambios reguladores(E)= Otros cambios en los negocios y ambiente económico. (P)= Cambios internos político/estratégicos empresas.

Elaboración propia a partir de Contractor y Lorange (2002).

Adicionalmente, las alianzas estratégicas deben examinar la trayectoria que tienen prevista para lograr sus proyecciones, debido a que paralelamente pueden requerir de la

colaboración de otros organismos; CullenPenny-Anne argumenta al respecto que “las alianzas están desarrolladas con cuerpos intermedios, los cuales incluyen asociaciones de comercio, de investigación y organizaciones de tecnologías, instituciones de gobierno central, municipal y grupos de investigación” (CullenPenny-Anne 2000).

De esta manera se puede apreciar que son múltiples los motivos que atraen a las empresas a concretar alianzas; pero el tener claro el ¿por qué? del acuerdo, es sólo un paso esencial para el desarrollo del mismo.

II.3.3 Ventajas en las alianzas. Las ventajas que se pueden adquirir al realizar una alianza empresarial se compaginan con los motivos que incitaron la formación del acuerdo.

Así, las ventajas que se generen en el transcurso de la alianza reflejan de una u otra forma el interés que tuvieron los socios por desarrollar el acuerdo. Además, puede que aparezcan nuevas ventajas producto de un excelente trabajo en equipo. Pero ¿Cuales con las ventajas por las cuales las empresas se ven atraídas a comprometer su palabra? En definitiva, según Chaves (1993) son las siete siguientes:

1. “Mejora de la posición competitiva por el efecto tamaño, que implica disminuciones de costes (economías de escala, evitar duplicidades, despilfarros e infrautilización), y economías de alcance (posibilidades de desarrollo de productos económicos cuyo umbral de rentabilidad es muy superior al disponible por una sola empresa, o cuyo riesgo y/o coste no son asumibles por una sola empresa).

2. Mejoras en la comercialización derivadas del acceso a mercados antes inalcanzables o desconocidos.
3. Incremento del nivel tecnológico (transferencias tecnológicas ya existentes, investigación e innovación conjunta).
4. Aumento en los niveles de información y de cualificación (derivada del aprendizaje -knowhow-) a través de su intercambio.
5. Mayor potencial de cada empresa derivada de complementariedades entre capacidades y actividades de cada empresa.
6. Incremento del poder de la empresa en su entorno competitivo.
7. Ventajas derivadas de la racionalización de producción y mercados (como los pactos no agresión que evitan guerras interempresariales, -los acuerdos contingentes- consistentes en que unas partes actúan de un determinado modo si se dan ciertos hechos, como son la preferencia en el trato de proveedor/cliente de las empresas-socio frente a otras no pertenecientes a la red,...)”).

Das y Ten (2000) mencionan otra ventaja derivada de las fuerzas colectivas; las cuales según sus palabras son “las cantidades relevantes de recursos valiosos poseídos por la alianza. En esencia, las alianzas estratégicas toman ventaja de la poderosa unión de los

socios. Las fuerzas colectivas proveen oportunidades para que los socios creen valor de sus recursos. Así, la fuerza de ventajas colectivas describen en conjunto los recursos dotados y las capacidades de la alianza” (Das y Teng 2000).

Donde las empresas son recurso-capaces, hacen elecciones estratégicas buscando el despliegue de los recursos escasos, reorganizando los costos de oportunidad de su utilización. Para los socios las empresas pueden influenciar en los recursos de sus aliados por lo cual cada empresa puede especializarse en el despliegue de recursos y áreas operacionales en los cuales tienen ventajas relativamente (Kotabe et al 2000).

Tras identificar las ventajas claves que pueden surgir en una alianza estratégica; lo indicado es que las empresas que integran el acuerdo definan la línea de ventajas principales hacia las que se enfocarán, para luego estrechar sus vínculos (propios de una relación como la alianza) en busca de cada una de estas.

De este modo,” la alianza estratégica es una relación de negocios en las cuales dos o más empresas, trabajan para alcanzar una ventaja colectiva, intentando integrar las funciones operacionales, compartir riesgos y alinear culturas corporativas” (Chan-Olmsted, Jamison 2001).

Hasta el momento se ha examinado una sola parte implicada en la formación alianzas, es decir, se han distinguido únicamente sus aspectos positivos; pero dentro de este tema no se puede pasar por alto los obstáculos que en ocasiones impiden llevar a cabo el desarrollo del acuerdo. Por esta razón a continuación se presentará esta visión.

II.3.4 Inconvenientes. “Las alianzas estratégicas pueden funcionar bien y beneficiar a todos los participantes. Sin embargo, las alianzas estratégicas iniciadas sin una adecuada preparación y planeación pueden retrasar la organización y desmoralizar a los empleados además de repercutir en un prolongado litigio. Después de quince años de investigación en estudios sobre cientos de alianzas estratégicas, los investigadores sugieren que las fallas son de naturaleza directiva y por lo tanto son controlables” (Hefner, 2003).

Dentro de los impedimentos que se han detectado con respecto a la coordinación entre los directivos están: “conflictos personales y egos, objetivos encontrados, sistemas de incentivos basados en el rendimiento individual, falta de una visión unificada, así como la falta de un liderazgo eficaz desde los niveles superiores” (Longenecker, Neuber 2001). Además, “si la empresa tiene una estructura organizacional centralizada, sistemas de dirección rígidos, y una cultura competitiva organizacional, es improbable que la empresa tenga las capacidades para dirigir las adaptaciones en las alianzas” (Reuer, Zollo 2000)

Lo que significa que los directivos deben adquirir una mentalidad dispuesta a trabajar en equipo; sin otro propósito que el de ayudar a guiar la alianza por la alternativa más conveniente.

Aunque una parte considerable de los inconvenientes en las alianzas provengan de asuntos concernientes con los directores; también figuran otras barreras que pueden estropear la realización del acuerdo; entre estas se encuentran:

- “a) Pérdida de la autonomía en la toma de decisiones, lo que no es del agrado de los gerentes;
- b) Desfavorables ramificaciones para la imagen corporativa (por ejemplo, la disolución de una joint venture puede aparentar una crisis empresarial y en consecuencia el comienzo de un cierre de plantas);
- c) Coste por el uso de recursos organizativos, ya que la cooperación requiere una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo administrativo y dinero;
- d) Intereses divergentes entre los socios, que complican la búsqueda de una estrategia común;
- e) Represalias del gobierno o de los competidores;
- f) Incremento de la complejidad organizativa sin que exista un cuerpo del conocimiento de gestión sobre la cooperación;
- g) Falta de delegación de poder a los responsables de las actividades objeto de cooperación con la ineficiencia que esto conlleva;
- h) Desplazamiento del poder e influencia dentro de las organizaciones, que hace que algunas personas se opongan y entorpezcan la cooperación;
- i) Compartir la tecnología del socio.” (Fernández 1992).

Los efectos que tienen los obstáculos en los acuerdos, han hecho que Sunoo (1995), Parckhe (2001), entre otros; dentro de sus investigaciones evidencien que un alto porcentaje de las alianzas fracasan; por lo tanto, aunque el acuerdo de cooperación este funcionando tal y como se espera no se debe cerrar los ojos y dejarlo a la deriva, pues puede que surja algún problema que altere el buen trayecto de la alianza y llegue incluso a conducirlo en detrimento de su propia empresa.

Incluso Cravens, Piercy, Cravens argumentan que “es esencial crear un plan formalizado para evaluar el desempeño de una relación con un sólo socio o múltiples” (Cravens et al 2000).

Visto que uno de los aspectos decisivos que determinará el desempeño de la alianza y el futuro de la misma, es a quien se elija como socio, de esta manera es preciso distinguir los criterios y demás pautas que permitan saber si el socio es adecuado para emprender una alianza empresarial.

II.3.5 Consideraciones sobre la búsqueda del socio. “El único motivo para buscar una alianza es que ese es el mejor camino para alcanzar su objetivo. Por eso la elección del socio se debe hacer sobre la base de una definición precisa de sus necesidades prioritarias y de aquello que sea más problemático para satisfacerlas. Evidentemente, ninguna empresa podrá lograr una combinación perfecta. Del mismo modo el socio potencial encontrará algunas incongruencias en lo que el otro socio puede ofrecerle. De modo que cada empresa puede satisfacer sus necesidades básicas y adaptarse al resto” (Lewis, 1993; Anderson, 2001).

Así, “durante las negociaciones como durante el funcionamiento de la alianza, la dirección debe ante todo centrarse en el alcance y mantenimiento de un buen –encuadre– entre los socios” (Douma et al 2000).

Antes de reconocer los puntos claves para la selección del socio, en las empresas deben saber que “si usted espera más de lo razonable de sus socios, no pasará mucho tiempo antes de que las cosas no resulten como las planearon” (Ohmae 1989).

Los criterios que de forma general han presentado autores como Dacin y Hitt (1997) para seleccionar el socio, son los siguientes:

“- Ventajas financieras: recursos que reflejen liquidez/ finanzas sanas (líneas de crédito, costos de capital, deuda/ posiciones similares).

- Capacidades complementarias: el grado en el cual los recursos del socio pueden ser utilizados en conjunción con los de su empresa. (Por ejemplo: los canales de distribución de un socio son complementarios si estos canales pueden ser mercados de los productos de su empresa).

- Competencias únicas: capacidades o herramientas poseídas por un socio pero no por otra empresa (Si un socio produce un producto que no puede ser imitado por otras empresas, este posee una competencia única).

- Atrayente industria: el grado en el cual una industria presenta un ambiente favorable en que alcance las metas de la empresa (una industria compuesta de un pequeño número de competidores y/o potencialmente gran número compradores puede ser vista como atractiva).

- Coste de alternativas: el costo para su empresa de alternativas a la jointventure. (Por ejemplo: una alternativa a la jointventure puede ser el desarrollo de una sucursal completamente propia).

- Análisis de conocimientos/Acceso: La pericia o capacidad de un socio para funcionar eficazmente en un mercado o industria (comprensión de competidores y clientes, experiencia con regulaciones del gobierno, conocimiento de cultura).

- Ventajas intangibles: ventajas las cuales no están reflejadas en declaraciones financieras (reputación de la empresa, marca, recursos humanos).
- Capacidades directivas: capacidades de los directivos para guiar su empresa eficientemente y eficazmente (la capacidad para construir consenso entre grupos o una capacidad para reconocer cambios demográficos en clientes).
- Capacidades para proveer calidad en producto/servicio: la habilidad de un socio para proveer a los compradores con la calidad de productos que ellos desean (bajas tasas de defectos, sólidas instalaciones manufactureras).
- Buena voluntad para compartir pericia: el grado en el cual el socio esta dispuesto a permitir que su empresa adquiera estas capacidades (compartir conocimiento tecnológico, -know-how- marketing).
- Habilidad de los socios para conservar las herramientas especiales de la empresa: la habilidad de un socio para aprender/conservar herramientas las cuales su empresa posea (experiencia adquiriendo herramientas de socios en jointventure).
- Previa experiencia en alianzas: el número de alianzas que un socio ha compuesto (anterior participación en jointventures resultando de acuerdos formales).
- Herramientas especiales que puede aprender de su socio: la habilidad de su empresa para aprender/adquirir herramientas que un socio posea (el socio tiene tecnología o marketing knowhow que su empresa no posea pero que desea aprender).
- Capacidades Técnicas: la capacidad de un socio para desarrollar varios procesos o productos tecnológicos (significan operaciones de I + D, desarrolla y comercializa nuevos productos)."

Sobre la base de esta lista de criterios de selección de socios, Dacin y Hitt (1997) llevaron a cabo una investigación donde muestran que puede variar el orden de prioridad de estos criterios dependiendo de los países (En este caso, los investigadores se refirieron a EE.UU. y Corea; en donde los primeros prestaban atención principalmente a las ventajas financieras mientras que los segundos enfatizaban en las capacidades técnicas). De ahí, que “las diferencias entre las empresas en términos de estructura, cultura y planeación necesitan ser delimitadas. Esto requiere herramientas específicas y absorción de conocimiento de las empresas socias involucradas en la alianza” (Draulons et al 2003).

Por lo tanto, “dirigir alianzas es con frecuencia difícil debido a la naturaleza de las alianzas: dos o más empresas separadas, a menudo con intereses competitivos, trabajando juntas para alcanzar un rendimiento particular” (Sampson 2002).

Para observar una dimensión de esta premisa, habría sólo que reflejar el trabajo arduo que conlleva el manejar una única empresa y decir que en una alianza este trabajo iría acompañado de estar pendiente de los movimientos de las empresas que decidan formar parte del acuerdo.

Es así, como una “alianza estratégica es un negocio en constante evolución cuyas condiciones reales van más allá del acuerdo jurídico o de los objetivos de la alta dirección” (Doz y Prahalad 1989).

Las empresas que elijan componer una alianza deben tener presente ciertas consideraciones, tal como han sugerido (Dacin y Hitt 1997):

1. “Conocer bien sus socios antes de que una alianza sea formada.
2. Esperar diferencias en los objetivos de la alianza, entre socios potenciales con sedes en diferentes países.
3. Tener el perfil de los recursos deseados no es garantía de que sean complementarios a los recursos de su empresa.
4. Ser sensible a las necesidades del socio de la alianza. Para que una alianza sea exitosa todo el tiempo, ambos socios deben alcanzar sus objetivos.
5. Identificar el mejor socio es sólo el primer paso. Una eficaz relación de trabajo debe ser desarrollada entre socios. (Construir confianza).
6. Las alianzas exitosas requieren que las empresas participantes tengan socios con herramientas eficaces”

Con el ánimo de plantear detalladamente algunas de estas consideraciones, se exponen los siguientes cuatro puntos (Trigo y Drubis 1999):

1. “Cada socio de la alianza necesita adquirir los conocimientos que ya posee el otro socio. Esta necesidad les obligará a sentarse en una mesa de negociación, si bien ambos son conscientes de que, junto a las ventajas de la alianza, existe el riesgo de perder su liderazgo en el área de especialización actual.
2. Los socios pueden anticipar un escenario que les permita a ambos salir ganando con el pacto. Una alianza no es una competición con el objetivo de finalizar más allá del otro socio, sino una cooperación para que cada uno llegue, lo más lejos dentro de lo posible.

Por este motivo las alianzas suelen funcionar bien cuando el objetivo es abrir nuevos mercados o capturar los de terceras partes no participantes de la alianza. Sería impensable, por ejemplo, una alianza entre dos fabricantes de baterías, a menos que su objetivo fuera normalizar algún aspecto del producto y les permitiera a ambos eliminar a otros competidores del mercado.

3. Los socios minimizan sus costes al compartir responsabilidades en áreas que no les diferencien en el mercado. Por ejemplo, si dos empresas acuerdan las normas de conexión de dispositivos, la seguridad técnica de estos y los requisitos de potencia eléctrica para conectarlos, el usuario obtiene la ventaja de poder intercambiar dispositivos con otros más modernos que vayan saliendo al mercado y cada uno de los socios desarrolla sus especificaciones con la garantía adicional de la experiencia de los ingenieros del otro.

En este tipo de alianza, ganan tanto los socios como los compradores. Quienes pierden - a menudo, mucho- son las empresas que no entraron en la alianza y se encuentran con unos productos ahora menos deseables por haberse modificado las expectativas iniciales del comprador.

1. Ninguno de los socios se juega en la alianza, el futuro de su empresa. El momento de entrar en ella es equiparable al momento de introducir cambios sustanciales en la empresa cuando las cosas van bien. El tener un nivel aceptable de riesgo, permite tomar decisiones estratégicas, base para la creación de nuevos productos y mercados.”

En todo caso, “cada participante debe tener una misión definida para la alianza o red, pero las intenciones de los participantes en cualquier alianza o red puede diferir ampliamente. Las poderosas fuerzas cultural, económica y tecnológica pueden precipitar la creación de la alianza, pero cada alianza es el resultado de una acción individual” (Osborn y Hagedoorn 1997).

El coordinar cada una de estas consideraciones propicia un ambiente idóneo para abrir camino al desarrollo de la alianza.

II.3.6 Parámetros para una colaboración con éxito. “Las alianzas que realmente funcionan están basadas en la construcción de relaciones efectivas entre socios. Exigen una hábil negociación y preparación, comunicación, consolidación de la confianza, y resolución de conflictos; compartir el personal y recursos durante las etapas iniciales de la alianza, y la capacidad de garantizar los recursos necesarios para las etapas siguientes” (Rosenzweig, 2001).

Das y Ten en un estudio sobre el análisis del socio y desempeño de la alianza, argumenta que “la ventaja de enfocarse sobre el socio es que refleja el hecho de que una alianza es inventada por empresas socias, y el éxito de una alianza no puede ser evaluada independientemente de los intereses de los que constituyen las empresas socias” (Das, Ten 2003). Dejando en evidencia, el destacado papel de los socios.

Por otra parte, Smith (2000) dentro de sus planteamientos considera que antes de emprender la creación de una alianza se deben buscar las apropiadas “tres T”

refiriéndose a: tareas (Task), Equipo (Team), y tiempo (Time); intentando reducir los fallos que pueden suscitarse al no tener claros estos componentes.

Pero ¿cómo conducir la colaboración de las empresas hacia el éxito? Ohmae (1991) presentó un listado de reglas que según él, la empresa Internacional Computers Ltda distribuían para que funcione la sociedad en cuestión:

REGLAS DE ICL PARA UNA COLABORACIÓN CON ÉXITO.

1. Haga de la colaboración un compromiso personal. Son las personas las que hacen que las sociedades funcionen.
2. Prevea que va a tomar mucho tiempo de sus directivos. Si no puede dedicarle ese tiempo, mejor ni la inicie.
3. El respeto y la confianza mutuos son esenciales. Si no confía en las personas con quienes va a negociar, olvide el asunto.
4. Recuerde que los dos socios deben obtener algo a cambio(a fin de cuentas, dinero). El beneficio mutuo es vital. Esto probablemente significa que deba renunciar a algo. Reconozca esto desde un principio.
5. Asegúrese de concertar un contrato legal y muy estricto. No deje para después la negociación de aspectos desagradables y contenciosos. Sin embargo, una vez firmado, el contrato tiene que archivarse. Si tiene alguna referencia a él es que hay algo que no funciona en la relación.
6. Reconozca que durante el transcurso de una colaboración, las circunstancias y los mercados cambian. Reconozca los problemas de su socio y sea flexible.
7. Asegúrese de que usted y su socio tengan expectativas similares sobre la colaboración y duración. Un socio contento y uno descontento es una fórmula segura de fracasar.
8. Propóngase conocer socialmente a todos los miembros de todos los niveles de la parte contraria. Toma tiempo hacer amistades.
9. Entienda que las culturas -tanto geográficas como corporativas- son diferentes. No espere que un socio responda o actúe igual que usted. Encuentre la verdadera razón de su respuesta particular.
10. Reconozca los intereses y la independencia de su socio.
11. Aún cuando el arreglo sea de índole táctica para usted, asegúrese de contar con la aprobación de la corporación. Su actividad táctica puede ser una pieza clave del rompecabezas estratégico general. Con el compromiso corporativo con la sociedad, usted puede actuar con la autoridad positiva necesaria en estas relaciones.
12. Celebren juntos los logros. ¡Es una relación compartida y ambos se la habrán ganado!

Posdata Dos puntos más para tener en mente:

1. Si está negociando un trato para un producto con un fabricante de equipo original, trate de lograr un *quid pro quo*. Recuerde qué otro producto podría ofrecerle más a cambio.
2. Los convenios de desarrollo conjunto deben incluir acuerdos de comercialización conjunta. Para recuperar el coste de desarrollo y conseguir beneficios por volumen/margen se necesita el mercado más grande posible.

Fuente: Ohmae (1991)

Los resultados de un estudio similar hecho por Hoffmann y Schlosser señala que los factores críticos del éxito de las alianzas entre empresas más significativos fueron: “precisa definición de derechos y deberes, contribución de fuerzas específicas y buscar recursos complementarios, establecer recursos requeridos, conciencia de la necesidad de tiempo y contribuciones iguales de todos los socios” (Hoffman y Schlosser 2001).

En general, “para la formación de las alianzas estratégicas, los socios pueden juntar sus recursos y esfuerzos en vista de alcanzar sus respectivas metas, un éxito que debe ser imposible de alcanzar por cada una si las partes estuvieran trabajando separadamente. De este modo, las influencias de las partes sus capacidades centrales son para complementarse en muchas maneras” (Abraha, Baffour 2002)

Al mismo tiempo que se citan estos parámetros que guían hacia como llevar una colaboración con éxito; vale la pena decir que “no es fácil medir el éxito de los acuerdos de cooperación” (Navas y Guerras 1998). No suele ser fácil porque no es sólo mirar, sí se ha logrado superar los intereses que están previstos en el acuerdo, Navas y Guerras (1998) estipulan que “además de los objetivos específicos del acuerdo, cada socio puede tener sus propios objetivos no necesariamente compatibles entre sí” (Navas y Guerras 1998).

Sánchez de Pablo González del Campo (2009), en relación con los acuerdos de cooperación empresarial expresa que “la tecnología en el sector tiene su importancia (por ejemplo, la biotecnología aplicada a la alimentación) y que las empresas que tratan de explorar nuevas alternativas a través de la cooperación obtienen éxito”.

De igual manera se resalta la importancia que tiene la empresa, relacionada con la capacidad de adaptarse al entorno, aspecto que inciden notoriamente en el éxito eficaz de la cooperación.

Dos aspectos relevantes trata Sánchez de Pablo González del Campo (2009): la tecnología y la capacidad de adaptación, los cuales analizaron a través de diversa teorías en la temática de internacionalización de las empresas, siendo importantes en ambos casos y en las alianzas, permitiéndole al empresario posicionarse en la medida que estos sean progresivos para competir en el reñido mercado global, donde los acuerdos de cooperación empresarial, son cada vez más acentuados.

Así mismo, reconoce que las empresas analizadas al disponer de las fortalezas citadas acrecientan su capacidad de adaptarse a los cambios que enfrentan en el entorno, gracias al conocimiento que tienen, han adquirido y mejorado donde son exigencias la coordinación y el respeto de los acuerdos que se firmen y de igual manera, de fundamentos estratégicos empresariales que disponga para obtener su mayor nivel de eficiencia.

En la medida que la empresa cooperada e internacionalizada se adapta al país receptor, en ese mismo sentido, aumenta su éxito y la flexibilidad de la misma.

Las innovaciones tecnológicas son una necesidad en el mundo cambiante y exigente de hoy, las cuales son aplicadas al mercado, donde las estrategias que aplique cada empresa contribuyen al éxito del acuerdo de cooperación y lógicamente a la internacionalización de la misma, fortaleciendo además las redes existentes, a la vez que

se aumenta el número de participantes que ofrecen diversos productos y/o servicios. Lo expuesto demuestra la importancia estratégica empresarial para contribuir en los acuerdos de cooperación empresarial, donde las individualidades representadas en los socios son el eje que jalona la adaptación en el entorno, el creciente conocimiento, la eficiencia y rentabilidad de todos.

Araiza Garza y otros (2010) expresan que las empresas especialmente las pequeñas y medianas “tienen variadas necesidades que las impulsan a cooperar entre si y que dichas necesidades las llevan a realizar diversas actividades de colaboración”.

Cuatro tipos de cooperación detectan en su estudio Araiza Garza y otros (2010), para: producir (economías de escala), mercado, administrar e innovar. La que más hace presencia en las empresas analizadas es la primera, seguida por la quinta, luego, la segunda y por último la tercera.

Lo expuesto las diversas teorías analizadas en el capítulo de internacionalización, comparado con el de Araiza Garza y otros (2010), destaca que no sólo se le da importancia al mercadeo, sino al desarrollo y acrecentamiento del conocimiento, al igual que a la producción y a la administración, siempre tras la búsqueda de un trabajo conjunto que implica la cooperación, teniendo como destino final el bien común.

Es por ello que las empresas están preocupadas, demostrando que tienen necesidades en todas sus áreas y por ello, muestran mayor interés por la perfección de sus actividades, siempre orientadas hacia la eficiencia donde los términos en materia de estrategia no son tan importantes, como los que se requieren para sobrevivir.

En ese orden de ideas las empresas requieren darle mayor énfasis al conocimiento que conducen a la innovación y las falencias que muestran se pueden superar con el apoyo decidido de las universidades, empresas posicionadas y el estado que según Araiza Garza y otros (2010) “genere las sinergias que favorezcan la creación de dicho ambiente y con esto desplegar el potencial innovador de la región”.

II.4 CONCLUSIÓN

La cooperación comprende un compromiso incondicional por parte de los miembros involucrados, de tal manera que distintas empresas se “den la mano” en busca de situar su posición competitiva en un nivel mejor.

No obstante, el decidir conformar una alianza requiere que las empresas examinen el por qué de la alianza y los socios que harían parte; incluso se debe hacer una proyección de la misma a fin de conocer las posibles repercusiones en las que desembocarían el desarrollo de este tipo de relación.

Para Chin ho Lin (2012) “la capacidad tecnológica manifiesta en las alianzas”, se convierte en una fortaleza que le permite a las empresas acceder a este campo con facilidad, gozando de las mismas ventajas de sus competidores.

Si ocurre lo contrario, o sea que la empresa no está en capacidad de “identificar, asimilar y aplicar nuevos conocimientos externos, no obtendrá beneficio alguno en lo atinente a los flujos de conocimiento externos” como afirma Chin ho Lin (2012), porque ante su baja capacidad tecnológica no puede acceder a la información de la competencia.

En el primer caso, juega un papel preponderante la investigación y el desarrollo que cada empresa haya alcanzado, donde las capacidades latitudinal y longitudinal son importantes (Anand, 2011).

CAPITULO III. ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL ENTRE EMPRESAS ESPAÑOLAS Y COLOMBIANAS

III. 1 INTRODUCCIÓN

Las relaciones bilaterales Colombia España, datan desde 1881 y entre los años 2005 – 2012, se han acentuado por situaciones que se pueden catalogar como adversas y que gracias a España se han minimizado y se pretenden solucionar a largo plazo. Para Rodríguez (2006, p. 12) “fenómenos como el tráfico de sustancias ilícitas provenientes de Colombia y la considerable migración de nacionales hacia España han sido foco de atención de dirigentes y autoridades de los dos países”.

Por otra parte a lo anterior según Rodríguez (2006), se agrega que “la situación de los derechos humanos en Colombia junto a la búsqueda de soluciones al conflicto interno del país, temas centrales en la agenda de las relaciones bilaterales. Estos dos últimos temas han jugado un papel determinante en el acercamiento entre los dos países a través del diálogo político, las cumbres iberoamericanas, la cooperación y las acciones de las ONG”.

En el ámbito económico, la inversión extranjera en lo bilateral, se ha fortalecido en gran manera, en tal forma que España ha llegado a convertirse en el segundo país inversionista en Colombia¹

¹ (Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/companias-espanolas-seguiran-colombia-pesar-crisis> (13 de agosto de 2012)

III.2 ACUERDOS DE COOPERACIÓN UNA FORMA DE ENTRADA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A COLOMBIA

Las dificultades citadas anteriormente, que se refieren a la violencia y lo que conlleva el cruento conflicto interno le “han conferido a Colombia el estatus de País de Atención Especial. En virtud de éste, la atención a la población desplazada por la violencia, la promoción de los derechos humanos, el fortalecimiento institucional y la reducción de la pobreza reciben un tratamiento prioritario en los esfuerzos de esta cooperación” (Rodríguez, 2006; p. 15).

Entre las líderes de la inversión ibérica (sin incluir a BBVA, Banesamer y el resto del sector financiero) están Grupo Planeta, Telefónica, Unión Fenosa, Endesa, Prisa y Cepsa.

A los ibéricos, les siguió Suráfrica, que, aunque con sólo 4 compañías, entre ellas SABMiller y AngloGold Ashanti, acumuló activos por 10,5 billones, generando ingresos por 4,4 billones de pesos.

En los sectores de inversión más importantes según Lozano (2011) “se destacan las inversiones de empresas como: Banco Bilbao-Vizcaya-Argenteria (BBVA), Banco

Santander-Central Hispano y Mapfre en el sector bancario y de seguros; en el sector energético Endesa, Repsol, Iberdrola y Gas Natural; y, en el sector de telecomunicaciones, Telefónica”.

III. 3 CONDICIONES QUE OFRECE EL PAIS

Según Lawrence (2012; p. 25), editor de Foro Económico Mundial, Colombia “ocupa el tercer lugar como país más atractivo para la inversión privada en infraestructura, superado sólo por Brasil y Chile”.

Lawrence (2012) destaca el gran esfuerzo y logros que ha obtenido el país en el campo económico, sin embargo, resalta también aspectos negativos latentes todavía como son la corrupción y el terrorismo.

En este informe se afirma que Colombia cuenta con un marco legal con oportunidades para la inversión privada, ocupando así en este caso el primer puesto a nivel de Latinoamérica, aspecto que se puede catalogar como una ventaja comparativa frente al resto de países de la región porque a los inversionistas extranjeros según Lawrence (2012) les “ofrece una gran seguridad y estabilidad jurídica que les garantiza unas reglas de juego claras y seguras”, a diferencia de países vecinos como Ecuador, Venezuela y Bolivia, que muestran notorias falencias en los aspectos citados, lo que conlleva a que no califiquen por la inestabilidad de diferente orden que los aqueja.

Respecto al empleo informal que se presenta en las principales ciudades del territorio colombiano, éste país comparado con el resto de la región también ocupa el primer lugar con el menor índice, lo que permite concluir que a pesar que esta se puede catalogar como una debilidad, se percibe con menor incidencia en Colombia (Dane, 2012).

Una notoria debilidad del país, es “el bajo nivel de desarrollo del sistema financiero, lo que a su vez supone una dificultad para la financiación de infraestructura y adquisición de activos” (Lawrence 2012; p. 12) sin embargo, esta falencia por decirlo así, se convierte también en una oportunidad para los bancos españoles porque pueden incursionar en Colombia para fortalecer el sector de la banca.

Lo anterior demuestra que Colombia al ocupar el primer lugar en América Latina, como país que ofrece las mejores garantías en términos legales para los inversionistas extranjeros, es atractivo en este sentido para que sigan llegando empresas españolas o de otros países.

En ese orden de ideas, existen también debilidades que se deben superar o minimizar (infraestructura vial, puertos, aeropuertos, sector agropecuario, industria, servicios públicos, vías férreas y fluviales), para que de esta manera las inversiones extranjeras sean más numerosas y diversificadas en diferentes sectores de la economía colombiana.

III.3.1 ZONAS FRANCAS². Según las leyes colombianas las zonas francas en Colombia gozan de una serie de beneficios tributarios que las impulsan al logro del crecimiento y la competitividad, como una política de comercio internacional en pro de un mejoramiento del desarrollo económico del país, a través de la generación de empleo y el fortalecimiento de las empresas. Los beneficios que se tiene actualmente en materia de tributos son:

Cuadro 9. Beneficios tributarios en las zonas francas

CONCEPTO	IMPUESTO NORMAL	EN ZONAS FRANCAS
IMPUESTO DE RENTA USUARIOS INDUSTRIALES	33,0%	15.0%
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO - IVA	16,0	EXENTO
IMPUESTO DE RENTA A DIVIDENDOS SOCIOS	19,0%	EXENTO
IMPUESTO DE RENTA	PAGAN SOBRE EL 60,0%	Descuento del 40,0%
IMPUESTO A LAS VENTAS: BIENES		
RENTA DIFERENCIAL		15,0%
ARANCEL EN MATERIAS PRIMAS MIENTRAS ESTÉN EN ZF	SEGÚN PRODUCTO	EXENTO
IVA EN MATERIAS PRIMAS MIENTRAS ESTÉN EN ZF	16,0%	EXENTO
IVA A EXPORTACIONES	SEGÚN PRODUCTO	EXENTO
IMPUESTO DE REMESAS GIROS INTERNACIONALES	7,0%	EXENTO

Fuente: Mincomercio, 2010

Así como se brindan beneficios tributarios para las empresas ubicadas en las zonas francas, también están los financieros, los cuales en Colombia se evidencian en la contabilidad y las finanzas de las organizaciones que operan dentro de estas zonas especiales, dentro de los que se cuentan:

Además de los beneficios anteriores, se brinda seguridad jurídica, donde los beneficios recibidos se mantienen hasta el tiempo en que su empresa conserve la calidad de Usuario de la Zona Franca.

²Zona Franca se define como un área geográfica perfectamente delimitada y amparada por un régimen aduanero especial y diferente al del resto del territorio nacional, que permite el almacenamiento, la manipulación y el proceso de las mercancías sin la mayoría de las restricciones aduaneras aplicables a otros centros de almacenamiento y distribución. Disponible en: <http://www.logisticazf.com/chanel.asp?chnl=5#13> (27 de octubre de 2010)

Reduce los gastos por seguridad y servicios públicos al no tener que contratar personal propio y al poder negociar tarifas de servicios públicos en bloque.

Las zonas francas en Colombia según el Ministerio de Comercio fueron creadas con cinco fines que son: “1) ser instrumento para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital; 2) ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezcan; 3) desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia y buenas prácticas empresariales y 4) promover la generación de economías de escala y finalmente simplificar los procedimientos del comercio de bienes y servicios, para facilitar su venta” (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO COLOMBIA. Manual para la presentación de solicitudes de declaratoria de zonas francas. República de Colombia. Invierta en Colombia. Agosto 2009 ISSN 2027 – 3584. P.4).

En Colombia existen dos clases generales de zonas francas las permanentes y las transitorias. Las primeras “se ubican en un área de más de 20 hectáreas, en donde varias empresas se pueden instalar y desarrollar sus actividades industriales, comerciales o de servicios. Estas empresas deben producir o transformar bienes, o desarrollar servicios industriales para poder gozar de los incentivos y cumplir con los requisitos de Empleo e Inversión, dentro de los tres años siguientes a la aprobación de funcionamiento como Zona Franca. Al interior de las mencionadas Zonas Francas Permanentes se pueden

ubicar empresas comercializadoras”³. De otro lado las transitorias son “lugares donde se celebran ferias, exposiciones, congresos, y seminarios de carácter internacional, que revistan importancia para la economía y el comercio internacional del país” (RÍOS, Freddy Bernardo. Consultorio contable universidad EAFIT, zonas francas. 2008. En internet el 15 de febrero de 2010. <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/ED305BE0-0868-46CD-B620-5A05D75D7B65/0/NotadeClase3ZonasFrancas.pdf>)

Según Castro Figueroa en las dos clasificaciones expresadas anteriormente existe otra sub-clasificación o tipos de zonas francas a saber: (CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Manual de exportaciones: la exportación en Colombia. Universidad del Rosario, 2008 343 p. P. 114)

La industrial de bienes y servicios, considerada como aquella área geográfica, de característica extraterritorial, donde se realizan de forma exclusiva actividades como la fabricación, producción, transformación o ensamble de bienes con destino a la exportación. Esta actividad es desarrollada, básicamente, por un usuario industrial de bienes y servicios. En Colombia están ubicadas en las ciudades de Barranquilla, Cúcuta, Cartagena, la Candelaria en Bogotá, Palmaseca Pacifico, Santa Marta, Malambo, Rionegro y Quindío.

La ubicación de las zonas francas por departamentos se observa en el Cuadro 10:

³ Invierta en Colombia. Zonas Francas Permanentes. En internet el 15 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/zonas-francas-permanentes.html>

Cuadro 10. Ubicación de las zonas francas en Colombia

DEPARTAMENTO	DECLARADAS	AMPLIADAS	PERMANENTES	ESPECIALES	TOTALES
ANTIOQUIA	1	1	1	4	7
ATLÁNTICO	1		2	3	6
BOLÍVAR	2		4	9	15
BOYACÁ			1	2	3
CALDAS			2		2
CAUCA			2	7	9
CESAR				1	1
CORDOBA				1	1
CUNDINAMARCA	2	1	6	13	22
GUAJIRA			1		1
HUILA			1	1	2
MAGDALENA	1		2	3	6
META				2	2
NARIÑO				2	2
NORTE DE SDER	1			1	2
QUINDIO	1				1
RISARALDA			1	2	3
SANTANDER			1	4	5
VALLE	2	1	1	1	5
TOTALES	11	3	25	56	84

Fuente: INVERSIONISTAS – DIAN – CIZF – SECRETARÍA TÉCNICA PROEXPORT, 2010

La otra corresponde a servicios turísticos, cuyo objetivo es promover y desarrollar la prestación de servicios en actividades turísticas, destinadas al turismo receptivo y de manera subsidiaria al turismo nacional. Son consideradas actividades turísticas aquellas como la prestación de servicios de alojamiento, de agencias de viajes, restaurantes, organización de congresos, servicios de transporte, actividades deportivas, artísticas, culturales y recreativas. En Colombia están autorizados por el gobierno Pozos Colorados (Santa Marta – Magdalena), Eurocaribe de Indias y Barú Beach (Cartagena – Bolívar).

En este tipo de zonas francas se presentan dos clases de usuarios por un lado el administrador, quien puede ser una persona jurídica pública, privada o mixta, con

capacidad legal para organizar este tipo de eventos, así como para desarrollar actividades de promoción, dirección y administración del área y el expositor, persona que con ocasión de un evento internacional adquiere este carácter, mediante un contrato con el usuario administrador.

La de servicios tecnológicos: su objetivo es, esencialmente, promover y desarrollar como mínimo 10 empresas de base tecnológica, cuya producción se destina a mercados externos y de manera subsidiaria al mercado nacional. En estas zonas está el parque tecnológico del Valle, entre otros.

En cuanto a la distribución del tipo de zonas francas en Colombia, existen once declaradas; tres ampliadas; 25 permanentes; 56 especiales, para un total de 84.

En cuanto al resumen de los incentivos en las zonas francas, estos son los siguientes:

Cuadro 11. Incentivos de las zonas francas

INCENTIVOS	
ADUANEROS	<p>La introducción de bienes procedentes de otros países a las Zonas Francas no se considera importación, por lo tanto no causa IVA ni arancel.</p> <p>Libre acceso de los bienes producidos en Zonas Francas al mercado nacional.</p> <p>La introducción de bienes producidos en las Zonas Francas al país, solo causan los derechos de importación correspondientes a las materias primas extranjeras involucradas en su fabricación y de acuerdo con la calificación arancelaria de los bienes finales</p> <p>Los materiales y equipo de construcción y la maquinaria para plantas manufactureras se pueden importar libres de aranceles</p> <p>La mercancía de origen extranjero y con destino al mercado nacional se puede almacenar en Zona Franca sin causar arancel ni IVA por tiempo ilimitado. Esto Implica:</p> <p>Posibilidad de inspección y de exhibición de la mercancía antes de la nacionalización</p> <p>Posibilidad de envío a otros países sin el trámite de reexportación o reembarque</p> <p>Posibilidad de despachos parciales</p> <p>Sirve de punto de redistribución nacional e internacional de mercancía.</p> <p>Se autorizan las operaciones de tránsito aduanero desde puertos y aeropuertos internacionales hacia Zonas Francas, así como entre Zonas Francas, permitiendo movilizar las mercancías sin que se cause arancel ni IVA.</p> <p>Terminación de regímenes de importación temporal de corto y largo plazo en Zona Franca.</p> <p>Posibilidad de incorporar a Colombia un bien procedente de Zona Franca bajo cualquier modalidad de importación suspensiva. Se considera valor agregado nacional y no forman parte de la base para calcular el arancel, las materias primas e</p>

	<p>insumos de origen Colombiano y las de origen extranjero respecto a las cuales se hayan pagado los derechos de importación en Colombia. La mano de obra incorporada se considera valor agregado nacional, por lo tanto no se computa para calcular el arancel.</p> <p>Las mercancías producidas, elaboradas o almacenadas por los Usuarios se benefician de acuerdos internacionales suscritos por Colombia con otros países (ATPA y PEC)</p>
FISCALES	<p>Exención de impuestos de renta (35%) y de remesas (7%) sobre ingresos provenientes de ventas a mercados externos de bienes o servicios. Se entiende por ventas a mercados externos:</p> <p>Ventas a terceros países</p> <p>Ventas en desarrollo de contratos de Importación - Exportación (Plan Vallejo)</p> <p>Ventas en desarrollo de licitaciones internacionales</p> <p>Ventas a otros usuarios de zona franca</p> <p>Exención de derechos de aduana e impuestos a las ventas para los bienes de capital, equipos, insumos y repuestos provenientes del exterior a ser usados dentro de la Zona Franca</p> <p>Exención de impuestos sobre la repartición de utilidades para las empresas extranjeras.</p> <p>Exención del impuesto de renta y complementarios, correspondientes a los ingresos que obtengan en desarrollo de las actividades que se les autorice dentro de las respectivas Zonas, para los Usuarios Operadores</p>
CAMBIARIOS	<p>Libertad para los usuarios industriales de negociar con residentes en Colombia en pesos o en dólares.</p> <p>No obligatoriedad de reintegro de los ingresos obtenidos por las ventas a mercados externos.</p>
FINANCIEROS	<p>Línea Bancoldex para Zona Franca: Para adquisición de maquinaria y equipo nacional o extranjero, instalación de servicios y montaje de equipos de bodegas</p>

Fuente: ICESI – MINCOMERCIO, 2010.

La Ley 1258 mediante la cual se aprobó el sistema societario de sociedades por acciones simplificadas, permite la exención de algunos tributos, la disminución de trámites y costos en su conformación, pero estos se acentúan cuando las empresas están ubicadas en zonas francas.

Para Garay (2011; p. 23), en 1995, a través de la ley 222, se robusteció la transparencia, equidad y neutralidad del sistema tributario, incentivando la inversión extranjera como mecanismo para estimular el crecimiento económico, la competitividad y la eficiencia tecnológica, y tratando de mantener el equilibrio en las finanzas públicas con el fin de lograr estabilidad macroeconómica e incrementar los ingresos corrientes del Estado para poder aumentar las transferencias a las entidades territoriales y descentralizadas de la seguridad social, y financiar los planes de infraestructura y de inversión social. Para lograr estos objetivos, a través de dicha ley realizaron modificaciones al impuesto a la

renta y complementarios para personas naturales, limitando a 30% las rentas exentas para el salario integral, e incrementando el monto de las rentas exentas para los salarios medios y bajos que continuaban en el antiguo régimen de cesantías. Asimismo, se modificó el impuesto a la renta y complementarios para sociedades, aumentando la tarifa del impuesto a la renta de 30% a 35%, y reduciendo la tarifa del impuesto a las ganancias ocasionales que gravaba las utilidades obtenidas por la venta de acciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se permitió deducir las pérdidas ocasionales de las ganancias ocasionales, y no de las rentas ordinarias. También estableció la reducción gradual del impuesto de remesas a las empresas petroleras y exoneró de este impuesto a las utilidades que fueran reinvertidas por parte de las empresas extranjeras. Adicionalmente, en relación con la inversión extranjera se precisaron las normas sobre el impuesto de rentas para los ingresos de fuente nacional y para los pagos a la casa matriz.

En ese ambiente por facilitar la internacionalización en Colombia, se aprobó la Ley 1258, referida a las SAS.

La SAS (SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA) no es una reforma al estatuto mercantil, es un complemento y modernización del mismo. Permite que por medio de un acto o contrato, documento público o privado, una o varias personas creen una persona jurídica para desarrollar actividades de comercio. Por la simplicidad en la creación, manejo y administración, se pretende que la SAS sea el nuevo tipo societario hacia el cual migren las demás formas societarias tradicionales como la anónima, la de responsabilidad limitada, las comanditarias y la colectiva por todas las ventajas que ella representa. Por la flexibilidad en su gestión y por la exclusión de responsabilidad de los accionistas por las obligaciones tributarias, laborales, comerciales y administrativas facilita la estructuración de nuevos negocios y la inversión extranjera. Permite utilizar las acciones de pago para cancelar costos y gastos. La suscripción y el pago del capital

podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos a los previstos para las sociedades anónimas.

Al igual que las demás empresas del país, las SAS tienen obligaciones formales y fiscales, derivadas del sistema tributario y de control que se tiene establecido en nuestro país, sistema que debe conocer en detalle los responsables de su administración y gerencia, con el fin de que oportunamente involucren en su organización profesionales idóneos del área contable y tributaria para atender estas obligaciones, so pena del régimen sancionatorio establecido dentro del mismo sistema fiscal.

El sistema de información contable es una herramienta útil para determinar la función social que cumple la empresa, fundamental para realizar la función de control sobre el ente y valiosa para los socios, proveedores, acreedores, bancos, funcionarios de la rama jurisdiccional y para los organismos de vigilancia del Estado como la DIAN y las Superintendencias de Sociedades y Financiera.

Desde el punto de vista contable y tributario, las SAS se asimilan a sociedades anónimas. De conformidad con el Estatuto Tributario, la Sociedad por Acciones Simplificada es gravada y por lo tanto tributará a la tarifa correspondiente de renta, pertenecen al régimen ordinario y en algunos casos al especial, es responsable del IVA y sujeto pasivo del ICA, según su actividad económica, responsable del timbre, agente retenedor y sujeto del GMF (generalidades del gravamen a los movimientos financieros) como todas las demás sociedades, sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto que les corresponda sobre sus acciones y dividendos o certificados de inversión y utilidades, cuando estas resulten gravadas de conformidad con las normas vigentes.

Desde el punto de vista contable, las SAS están obligadas a llevar contabilidad en libros debidamente registrados, a emitir estados financieros de propósito general, a presentar informe de gestión y deberán regirse por los principios de contabilidad generalmente aceptados. Las utilidades comerciales deben estar soportadas por estados financieros dictaminados por un contador público independiente.

Como contribuyente puede estar clasificada en dos regímenes: el ordinario y el especial, ya que la Ley 1258 no determinó expresamente que bajo esta última modalidad no se podía constituir. Para cumplir con esta obligación, deberá hacerlo a través de declaraciones tributarias, declaraciones que se presentan en los formularios señalados para tal fin. Entre las principales declaraciones que actualmente deben presentar las SAS, que son similares a las que presentan los contribuyentes o responsables, personas naturales o jurídicas en el país, según Romero, Cabal y Fajardo (2007, 90) se encuentran:

- Declaración de Renta y Complementarios como entidades o personas del régimen ordinario o del régimen especial (según el caso, si quien crea una SAS lo hace como entidad sin ánimo de lucro) (una vez al año), la cual puede ser en medio litográfico o como las denominadas “declaraciones electrónicas”.
- Declaración del Impuesto a las Ventas (bimestral), la cual puede ser en mediolitográfico o como las denominadas “declaraciones electrónicas”.
- Declaración del Impuesto de Patrimonio (una vez al año) (litográfica o virtual).
- Declaración informativa de precios de transferencias (sólo virtual).
- Declaración consolidada de precios de transferencia (sólo virtual).
- Gravamen a los Movimientos Financieros (semanal).
- Declaración del Impuesto de Industria y Comercio (en algunos municipios bimestral, y

en la mayoría de acuerdo a la Ley 14 de 1983, una vez al año).

- Declaración de retención en la fuente del impuesto de renta y timbre (mensual).
- Declaración de Retención en la Fuente del impuesto de Industria y Comercio en algunos municipios del Territorio nacional (mensual).
- Declaración del Impuesto Predial Unificado (en algunos municipios se declara una vez al año).
- Declaración del Impuesto Unificado de Vehículos (una vez al año).
- Declaraciones del impuesto al consumo de cigarrillos, tabaco y licores. Regulados por los departamentos.

Como obligación especial, aunque no se denomina declaración, sí es la de suministrar información exógena en medios magnéticos según el artículo 631 del ET. Para el cumplimiento de la obligación de declarar, el Estado ha reglamentado dos formas de hacerlo: las declaraciones en medios litográficos y las declaraciones electrónicas. La información en medios magnéticos, que se debe presentar a la DIAN, incluye a todas las entidades e inclusive las del Sector Solidario, siempre y cuando sean personas jurídicas calificadas como grandes contribuyentes obligados a presentar declaración de renta independientemente del monto de los ingresos obtenidos (Constructora Copcisa, Hitecsa y Telemark, entre otras).

III.4 SECTORES DE LA ECONOMÍA BENEFICIADOS

El número de empresas españolas establecidas en Colombia, a septiembre de 2011, era de 151, de las cuales a continuación se citan algunas de ellas y el grupo o empresa al que pertenecen en España (Icex, 2011: p. 54): (Ver Anexo XI.1)

En cuanto a los sectores de la economía colombiana en la cual participan, puede decirse que en todos, como se observa continuación:

SECTOR PRIMARIO	SECTOR SECUNDARIO
-Exploración y explotación de hidrocarburos	-Ingeniería medioambiental -Ingeniería y construcción -Construcción y obras públicas -Productos siderúrgicos -Tratamiento de aguas
SECTOR TERCIARIO	SECTOR EXTERNO
Agencia de noticias Servicios de publicidad y comunicación	-Importación maquinaria Industrial

III.5 OPORTUNIDADES EXISTENTES EN COLOMBIA

El informe '2012: Panorama de la inversión española en Latinoamérica' (IE Business School, 2012; P. 12) apoyado en encuesta a 50 empresas, embajadas y cámaras de comercio, concluyó “que los recursos ibéricos en la región no están en retirada”.

Por el contrario, el 2012 -señala el informe- “será un año de transición, pues a pesar de las dificultades y las dudas sobre el entorno económico mundial, las firmas españolas mantienen su apuesta en la región” ('2012: Panorama de la inversión española en Latinoamérica' (IE Business School, 2012; p. 12).

En el caso de Colombia, “el 35 por ciento de las firmas aseveró -como en el 2011- que aumentará las inversiones. Un 31 por ciento dijo que las mantendrá, y el 15 por ciento afirmó que las disminuirá. Argumentan que aunque los principales riesgos en Colombia son la inseguridad y las deficiencias de infraestructura y de logística, la misma situación encuentran en México y Venezuela” ('2012: Panorama de la inversión española en Latinoamérica' (IE Business School, 2012; p. 14).

El director de Proexport en España, Juan Gabriel Pérez, afirmó que “los flujos de la inversión española en Colombia no han crecido, incluso los netos. Sin embargo, explicó que las empresas del país europeo ya están generando utilidades y dando tan buenos resultados en Colombia que, en algunos casos, remiten sus dividendos a la matriz” ('2012: Panorama de la inversión española en Latinoamérica' (IE Business School, 2012; p. 16).

En su opinión, las dificultades económicas de España son una oportunidad que vuelve atractivo el mercado colombiano. “Si estuvieran en bonanza (en España), sus empresas no tendrían la necesidad de buscar nuevos mercados” ('2012: Panorama de la inversión española en Latinoamérica' (IE Business School, 2012; p. 18), aseguró.

Mientras que el presidente de BBVA Colombia, Óscar Cabrera Izquierdo, afirmó “que en 16 años que llevan en el país han invertido 1.500 millones de dólares y han generado 7.000 empleos directos, por lo que la vocación es permanecer en Colombia. Es una de las economías más dinámicas de la región, que está haciendo bien las cosas, y tiene un

gran futuro" ('20012: Panorama de la inversión española en Latinoamérica' (IE Business School, 2012; p 23)

España es el tercer país con mayor inventario de inversión extranjera en Colombia, con unos 2.000 millones de euros en total (IE Business School, 2012; p 23).

La primera ola de inversión española en Colombia ocurrió en los 90, con la llegada de empresas de infraestructura, energía y servicios públicos, mientras que la segunda fue después, en los sectores financiero, de telecomunicaciones y medios. Actualmente, se estaría ante una tercera ola de inversión española en el país, caracterizada por entrada de empresas, entre otras, 'call centers' y hoteles ('2012: Panorama de la inversión española en Latinoamérica' (IE Business School, 2012; p. 23).

Colombia planea construir un millón de viviendas entre 2012 y 2014. El fuerte dinamismo económico experimentado por Colombia durante la última década ha generado que el país sea (JP Morgan Chase, 2011p. 1) "el segundo mercado más atrayente para las inversiones extranjeras en Latinoamérica durante el próximo trienio. El desarrollo de sólidas corrientes macroeconómicas, la estabilidad política, la mejora de las finanzas públicas, la reducción de su tasa de desempleo y un atractivo marco legislativo, han fomentado una mejora en el entorno de negocios, el comercio y la inversión".

El fortalecimiento de la economía colombiana en periodo de crisis ha dado como resultado un crecimiento sostenido en torno al 5,5% durante el pasado año y las expectativas para 2012 rondan esta misma cifra. Según Proexport Colombia (2012, p. 1), la inversión extranjera directa en el país alcanzó durante el pasado ejercicio los "14.800 millones de dólares y alrededor del 59% correspondieron al sector del petróleo y la

minería. Sin embargo, para las empresas españolas las principales oportunidades se centran en el sector de la tecnología de la información y la comunicación, el turismo, la construcción de viviendas, el desarrollo de las obras públicas y la alimentación”.

El desarrollo de las TIC's, prioridad gubernamental. Colombia se destaca entre los mercados latinoamericanos con una estrategia eficiente enfocada a la mejora de una economía competitiva. Por ello, el Gobierno de Juan Manuel Santos puso en marcha en febrero de 2011 el Plan Vive Digital cuyo propósito es aumentar la penetración de Internet y otras variables asociadas para aumentar la competitividad y productividad del país, generar más empleo y disminuir las tasas de pobreza.

El Estado necesita estimular tanto la oferta como la demanda de servicios digitales para lograr una retroalimentación positiva entre ambos aspectos. La inversión estatal en el sector está orientada a las alianzas público-privadas con el objetivo de alcanzar las metas establecidas en el plan. En total se espera invertir 565 millones de dólares y alrededor de 200 millones han sido destinados a incrementar el número de municipios conectados a la fibra óptica –se pasará de 200 localidades al inicio del programa hasta los 700 en 2014-. Además, el Gobierno colombiano quiere dar el salto tecnológico en el sector educativo y espera alcanzar el objetivo de 12 alumnos por ordenador en las aulas. Para ello el país necesita adquirir 800.000 ordenadores que cumplan con funcionalidades pedagógicas apropiadas.

Entre las metas que se ha marcado el programa durante su vigencia destaca triplicar el número de municipios conectados a la autopista de la información; interconectar a la red al 50% de las MI SMEs y la mitad de los hogares colombianos; y cuadruplicar el número

de conexiones a Internet hasta alcanzar los 8,8 millones cuando finalice el plan. Por ello se ha establecido unas pautas que desembocan en la creación de un Ecosistema Digital en la región y que no se centra exclusivamente en la instauración de las infraestructuras y servicios de comunicaciones, sino que abogan por impulsar el desarrollo de aplicaciones y contenidos locales, así como la interacción por parte de los usuarios para estimular la demanda.

El servicio de Internet móvil es otro de los pilares a desarrollar por el Gobierno y que precisa de grandes inversiones por parte del sector privado. El país necesita desarrollar su mapa de conexiones físicas y requiere colocar gran número de antenas y equipos para soportar el tráfico de las comunicaciones. La demanda de Internet móvil está creciendo de forma considerable y el tráfico está aumentando significativamente. Hoy por hoy, la penetración de la telefonía móvil es del 94% y el 99% de los municipios cuenta al menos telefonía básica celular.

Las redes de tercera generación cubren alrededor del 86% de los municipios y, a medida de que se desarrollen más las tecnologías 3G y 4G, mayor es el acceso a este tipo de conexión. Para este año Telefónica invertirá en Colombia unos 500 millones de dólares para servicios de datos de telefonía fija y móvil. Actualmente la compañía española posee Colombia Movistar, la segunda mayor operadora móvil, con alrededor de 10,7 millones de clientes, y el 52% de Colombia Telecomunicaciones, la mayor prestadora de servicios de telefonía fija del país y donde está asociada con el Gobierno.

El Plan Vive Digital cubre igualmente el despliegue de la televisión digital y, a medida que esta televisión vaya remplazando a la analógica, se liberarán varias frecuencias –

denominadas Dividendos Digitales- que permitirán una mayor cobertura y son ideales para la transmisión de datos en grandes áreas geográficas.

Infraestructuras, viviendas y turismo. A través del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, dotado en el campo de las obras civiles con un presupuesto de 26.400 millones de dólares, el Gobierno de Juan Manuel Santos ha lanzado un ambicioso programa, el cual involucra al sector privado para cubrir la construcción autopistas, puertos y aeropuertos con el fin de hacer de Colombia el país más competitivo de entre sus vecinos. El Estado necesita desarrollar su red ferroviaria y fluvial, mantener y ampliar puertos, a la vez que crear otros nuevos; desarrollar un sistema más eficiente de transporte público; ampliar, mantener o restaurar sus redes de carreteras y autopistas; e integrar aeropuertos en el Eje Cafetero.

La antigua colonia española es la tercera población más numerosa de Latinoamérica con 47 millones de habitantes y, de cara a la inversión, ofrece un entramado de oportunidades tanto en el campo de la vivienda como en el sector turístico. En la actualidad las principales ciudades colombianas tienen una gran demanda de hogares y el Gobierno planea construir un millón de viviendas entre 2012 y 2014.

Al día de hoy las cadenas hoteleras españolas Meliá Hotels International y Grupo Iberostar han incluido Colombia en sus planes de expansión para este año, con proyectos en las principales ciudades del país. En cifras generales, la actividad turística ha intensificado su trabajo y la inversión hotelera ha pasado de 24,8 millones de dólares en 2004 a 1.700 millones en 2010. Mientras que la capital, Bogotá, demanda centros para espectáculos, hoteles de lujo y estancias con servicios limitados en zonas específicas; la

segunda ciudad más conocida de Colombia, Cartagena de Indias, computa un déficit de la oferta de hoteles tipo resort y de establecimientos con servicios limitados en la zona industrial de Mamonal.

Por su parte, en la Bahía del Caribe, la localidad de Santa Marta, donde en estos momentos no opera ninguna compañía internacional, demanda la construcción de resorts y complejos ecoturísticos; mientras que el Triángulo del Café, Santander, Medellín, Cali o Barranquilla también ofrecen grandes oportunidades para diseñar importantes complejos turísticos, centros de convenciones, marinas, centros comerciales o potenciar el turismo de negocio.

Para ayudar a las empresas españolas a identificar oportunidades de inversión y cooperación empresarial, así como posibles socios en el mercado colombiano, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), a través de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, ha organizado un Foro de Inversiones y Cooperación Empresarial que se desarrolló en la capital colombiana en el mes de abril de 2012. Los sectores prioritarios –que no excluyentes– de dicho encuentro son la industria conservera, logística, software y BPO/Call Centers, TICs y turismo.

Al evento acudieron 56 empresas españolas, más de 200 firmas colombianas y superan las 300 ruedas de negocio, con lo que a través de este encuentro se prosigue la labor iniciada por los foros organizados en la capital colombiana en 2007 y 2009, y que tiene por objeto ayudar a nuestras insignias a establecer contactos directos con compañías locales que estén interesadas en mantener alianzas estratégicas con firmas foráneas.

La crisis económica que está viviendo España ha impulsado la economía colombiana desde diversos sectores como la construcción, las telecomunicaciones y los medios. Sin embargo, esta también tiene su cara negativa, especialmente por el lado de las remesas y la Inversión Extranjera Directa (IED).

Los problemas en el país ibérico no han afectado a las filiales locales, las cuales esperan de hecho fortalecer sus actividades inversionistas no solo en Colombia, sino también en América Latina.

Según el embajador de España en Colombia, Nicolás Martín Cinto, la inversión de las empresas españolas está aumentando “porque al no haber el volumen de negocios que había antes en España, las empresas se diversifican y salen al extranjero”.

Las filiales españolas explican que pese a la crisis estas cuentan con recursos independientes. Así mismo, el Decreto 734 de 2012 las obliga a demostrar su solvencia en las contrataciones.

El ministro de Transporte, Miguel Peñaloza, afirmó que empresas de España han mostrado su interés de participar en las obras de infraestructura. La falta de demanda en su país las ha obligado a expandir sus horizontes, como a la firma Activa Colombia, conformada por dos empresas vascas, que debido a la recesión se embarcaron en Colombia.

Compañías del sector de telecomunicaciones y medios también le apuestan al país. El presidente de Telefónica Colombia, Alfonso Gómez, afirmó que el presupuesto de inversión asciende a \$1 billón en 2012. Así mismo, dijo que la crisis no afectará la operación local debido a sus planes de inversiones.

Sin embargo, expertos explican que por cuenta de la crisis habría una fuerte presión para que las multinacionales recurran a la venta de sus activos, como sería el caso de Telefónica. Daniel Medina, exministro de las TIC, indicó que la crisis obligaría a la empresa española a buscar capitalización.

Para Alejandro Reyes, director de estudios económicos de Ultrabursátiles, esto sería un incentivo para Colombia, ya que muchas empresas mostrarían su interés en adquirir los activos de las españolas. “Esta sería la reconquista de nosotros. Hay un interés importante de las colombianas en hacerse a activos españoles que operan en Colombia”, agregó. Un ejemplo de esto sería el Grupo Prisa, el cual ha presentado pérdidas, y del cual existe al parecer un interés de vender una parte de sus activos.

La cara negativa es la caída en las remesas y en la IED. Según la balanza de pagos del Banco de la República, los giros provenientes de España en el primer trimestre de 2012 cayeron 14,3%, pasando de US\$337,8 millones en el primer trimestre de 2011 a US\$289,4 millones en el de 2012.

Reyes (Ultrabursátiles, 2012) indicó que además de la disminución de las remesas se presenta un menor valor por la devaluación del euro. En cuanto a la IED de España, esta pasó de registrar US\$461,2 millones en los tres primeros meses de 2011 a sumar

US\$60,6 millones en el mismo lapso de este 2012. Así mismo, los recursos que provengan de España podrían ser poco duraderos o capital golondrina, lo que presionaría aún más el peso a la revaluación.

Turismo barato y migración en busca de alternativas. Una de las caras positivas de la crisis para el colombiano es el hecho de que el euro se devalúa y esto se convierte en la oportunidad perfecta para empezar a hacer inversiones, compras, turismo barato y hasta acceder a la educación del país ibérico. De acuerdo con Alejandro Reyes, director de estudios económicos de Ultrabursátiles, la migración en busca de mejores alternativas es otra de las consecuencias. Una primera sería una “repatriación de cerebros”, es decir que colombianos bien calificados que viajaron a España regresan a su país a trabajar y a aportar. Igualmente, españoles con capital humano y un modelo de negocios que les ha funcionado, podrían aportarle al país.

Las opiniones

Felipe Campos Director de Investigaciones económicas de Alianza Valores“. Así se tenga desaceleración en Colombia, las empresas españolas ven en el país negocios rentables y sanos, además la expectativa de crecimiento de largo plazo es muy buena”.

Por otro lado, casi el 70 por ciento de las empresas españolas con presencia en Latinoamérica afirma que la crisis financiera mundial va a afectar negativamente a la región, en contraposición con un 92 por ciento de las empresas que afirma que sólo iba a afectar colateralmente el año pasado.

Esta V edición del Informe está realizada con base en la visión de las empresas, las cámaras de comercio y las embajadas. Se obtuvieron respuestas de 24 de las 32 principales empresas con presencia en Latinoamérica, así como de las entrevistas con los representantes económicos de las cámaras de comercio y las embajadas de las principales economías latinoamericanas (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú).

Para el 88 por ciento de las empresas españolas encuestadas, Brasil es el mercado más atractivo de Latinoamérica y casi la totalidad piensa que los grandes acontecimientos deportivos que se van a celebrar en los próximos años, el Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos, darán impulso a su expansión. Según Juan Carlos Martínez Lázaro, profesor del IE Business School: “No deja de ser relevante que, frente a las noticias que nos llegan de un posible recalentamiento de la economía brasileña, una mayoría significativa de las empresas (73 por ciento) piense que no hay signos del mismo y que Brasil seguirá creciendo en los próximos años, aunque eso sí, de manera más suave (96 por ciento) (Icex, 2012)”.

Colombia, atractiva. México, Chile y Argentina siguen manteniendo una fuerte presencia de empresas españolas, así como también en Colombia y Perú, se incrementa significativamente, porque más del 85 por ciento de las encuestadas considera que su evolución económica será buena o muy buena.

Por el contrario, Ecuador y, especialmente, Bolivia y Venezuela serán los mercados que susciten más dudas en cuanto a su evolución económica durante este ejercicio.

El atractivo de los mercados internos de los países mencionados atrás vuelve a ser la principal ventaja competitiva que ofrecen estas economías a las empresas españolas según el 88 por ciento de los encuestados y se repiten así los resultados del 2011.

“Esto es coherente con el crecimiento del consumo y el incremento de la renta per cápita que se viene produciendo en la mayoría de los países de la región en los últimos años, a pesar del paréntesis que ha supuesto la crisis financiera”, afirmó Martínez Lázaro, coordinador del estudio⁴.

“Pero además, es reseñable que el resto de criterios encuestados aumente su valoración, a excepción de la cualificación de la mano de obra, que sigue siendo la característica menos valorada por las empresas españolas”⁵.

Tener una presencia multilocal se mantiene, una vez más, como la opción preferida por las empresas españolas a la hora de ubicar sus operaciones centrales, seguida, al igual que el año pasado, por Sao Paulo, Brasil.

⁴ Disponible en: <http://bdbacata.com/newsite/colombia-muy-atractiva-para-la-inversion-espanola-estudio/> (15 de agosto de 2012)

⁵ Disponible en: <http://bdbacata.com/newsite/colombia-muy-atractiva-para-la-inversion-espanola-estudio/> (15 de agosto de 2012)

México DF, tras un paréntesis de un año vuelve a ser resaltada, pues ocupó la tercera posición y, por primera vez, se incluyó a Miami, EE. UU., en la lista de las ciudades preferidas.

Inversión en 2012. En resumen, todo indica que la mayoría de las empresas españolas con presencia en latinoamérica optarán por mantener sus posiciones inversionistas y que serán menos las que las incrementarán. La mayoría de inversión se enfocará en pymes (pequeñas y medianas empresas).

Brasil sigue configurándose como el mercado más atractivo de la región y se incrementa la discriminación entre países que también se consideran muy atractivos (México, Colombia y Perú) y otros que lo son menos (Bolivia, Ecuador, y Venezuela).

En cuanto a los sectores estratégicos de inversión española en Latinoamérica, en los que más se invertirá serán infraestructura.

III.6 CONCLUSIONES

Como dice Santiso Guimaras (2012; p. 68) refiriéndose a las empresas españolas que han incursionado en Latinoamérica, la “vitalidad” de estas se ha acentuado en los últimos quince años, diversificando sus actividades y amoldándose a las circunstancias que en materia legal, cultural, económica y social existen en los países en vías de desarrollo como Colombia, porque en general se caracterizan por ser empresas con gran capacidad

y potencialidad, que por decirlo reducen su tamaño y fortalezas para asemejarse a las locales y cumplir con mucho éxito las exigencias y compromisos adquiridos, enriqueciendo a la vez su experiencia, lo que le permite expandirse a nivel nacional y regional, alcanzando logros significativos que les permiten acrecentar más su portafolio de servicios a través de alianzas.

Es cierto que cuando iniciaron su expansión el país español, estaba en crisis, la cual se ha acrecentado, sin embargo, las alianzas y la internacionalización se han convertido en una gran oportunidad para dinamizar la economía empresarial y brindarle nuevas oportunidades a las empresas provenientes de éste país.

Al igual que las empresas que han acrecentado su posicionamiento asociándose en algunos casos con las de los países donde se han asentado, no puede dejar de reconocerse el enriquecimiento compartido que se ha adquirido donde las españolas han generado empleo, realizado obras de diferente índole, especialmente de infraestructura superando en cierta forma el rezago en que se encontraban estos países, en materia de desarrollo; cumplido con los requerimientos en materia de responsabilidad social empresarial, favoreciendo a sectores deprimidos de la población.

En lo que concierne a las empresas locales, gracias a su experiencia y prestigio adquirido a través de las actividades que desarrolla a nivel local y regional, se han convertido en aliadas, fortaleciéndose en los campos tecnológico, administrativo, operativo, financiero ubicándose a la par de las visitantes, donde el enriquecimiento en el campo del conocimiento ha sido inconmensurable.

Se podría afirmar que a la luz de la internacionalización de las empresas a través de alianzas se está configurando en el ambiente globalizado y competitivo actual, una nueva economía que recibe su propio dinamismo favoreciendo a los países participantes, las cuales se acentúan y crean múltiples redes de expansión y diversificación, generando a la vez nuevas experiencias en materia de negociación en países en vías de desarrollo como Colombia, que a través de ese nuevo aprender, han superado años de atraso y de errores cometidos por la inexperiencia.

Entre los sectores que muestran un gran dinamismo en Colombia y la región, están los siguientes: turismo, minero-energético, agrícola, infraestructura (puertos, aeropuertos, carreteras, trenes), vivienda e innovación.

PARTE SEGUNDA: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y ESTUDIO CUALITATIVO

CAPITULO IV.- DISEÑO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

IV.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se aborda lo concerniente al diseño y metodología de la investigación teniendo como referencia lo expresado por Yin (2009; p. 18), por ser esta la metodología que más se ajusta al fin del estudio, la cual se desarrolla en el subcapítulo IV.4.

IV.2 NATURALEZA DEL PROBLEMA

En el mundo competitivo actual los acuerdos de cooperación que llevan a cabo empresas que han saturado su actividad en países desarrollados por la reñida competencia existente entre ellas, se ha convertido en la salida más funcional y exitosa para solucionar sus problemas y en parte las crecientes dificultades que en materia económica afrontan varios países miembros de la Comunidad Europea, es así como los receptores son aquellos que se catalogan como en vías de desarrollo o subdesarrollados, convirtiéndose esta salida en la panacea para sus múltiples problemas, solucionados en parte por empresas españolas catalogadas como socias – aliadas – guías.

La pregunta de investigación formulada es la siguiente:

¿Cómo las empresas de un país desarrollado utilizan los acuerdos de cooperación para acceder a nuevos mercados internacionales (contexto España – Colombia)?

Las empresas contemporáneas ante el panorama económico mundial donde el fenómeno de la globalización se ha extendido velozmente, se han visto prácticamente obligadas a explorar otras formas de hacer negocios con el fin de no decaer en el mercado.

Ante tal situación, cada vez es más común que las empresas que no estimaban prioritario la salida al exterior, decidan con contundencia traspasar fronteras, siendo entonces la internacionalización una posible alternativa de salida. No obstante, la elección de las opciones para incursionar en el extranjero dependerá en gran medida de las condiciones en las que se encuentre la empresa.

En cuanto a una empresa de grandes dimensiones sus recursos y capacidades le permiten en la mayoría de los casos planear y gestionar su ingreso en un país, actuando con cierta seguridad, respaldados no solo por su situación financiera sino por su experiencia y tecnología. Por otra parte, se encuentran los empresarios de la pequeña y mediana empresa que sin disponer de muchos recursos (tal como lo corroboran: Diaz, Rietdorf, Dornberger 2011, Jaouen y Gundolf 2009, Chetty y Campbell-Hunt 2003) y experiencia y con esfuerzos añadidos se atreven también a apostar; siendo el desafío por el negocio probablemente más arriesgado. Este es un asunto que de cualquier forma, hoy más que nunca interesa a estas categorías de empresas aunque la dimensión de cada una hace que los efectos sean diferentes por lo menos en un corto plazo.

Uno de los caminos viables si se considera en las empresas, los escasos recursos y los riesgos que se dan al entrar a otros países, son **las alianzas empresariales** que permiten ser conexión de empresas de mercados diferentes.

Esta alternativa en principio no solo puede ser la vía de partida para hacer frente a las complejas condiciones del mercado (ya que es bien sabido el alto el riesgo al entrar a un país, que al desconocerse cómo funciona es mediante la alianza (es donde se han localizado previamente socios estratégicos) donde se puedan dar mejores condiciones para la viabilidad de los proyectos, donde los socios ayudan a entender la cultura y exigencias del país, entre otros), sino que, en el caso de que se gestione eficazmente las empresas a través de la alianza, pueden propiciar su propio crecimiento y expansión, sin menos inconvenientes que si se plantearán abordar esa aventura en solitario.

Los socios que conforman las alianzas en los últimos años, se enfocan a tener una mentalidad amplia del negocio, donde quede atrás solo ceñirse expresamente a las cláusulas de los contratos debido a que los negocios contemporáneos se mueven en ambientes mucho más flexibles de lo que se podía prever en épocas pasadas.

Esto último, en ningún caso indica que en las alianzas se permita todo tipo de fluidez de recursos (tanto tangibles como intangibles), el conocer bien la empresa y su socio es un importante punto de partida para saber lo que a través de la alianza las empresas están dispuestas compartir y a aceptar por el logro de los objetivos que se planteen.

Los empresarios a la hora de plantearse traspasar fronteras con productos y/o servicios independientemente del país al que se propongan llegar, siguen teniendo presente la forma de hacer negocios a través de alianzas, esto lo corroboran Das y Kumar(2011) diciendo que “las alianzas estratégicas se han convertido en una característica destacada en el terreno de los negocios contemporáneos. Las empresas se basan en alianzas para facilitar la entrada en el mercado, iniciar el desarrollo de nuevos productos, y compartir los riesgos”.

Una de las definiciones más promulgadas y que en este trabajo se toma como base, es la de Fernández (1991) donde presenta el fenómeno de las alianzas “como un acuerdo entre dos o más empresas, independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de relación entre ellos, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas”. Algunos de esos recursos que llegan a compartir son: “..propiedad intelectual, personal, capital, capacidades organizacionales y activos físicos..” (Arino et al 2001).

“Como en todos los tratados de negocios, el compromiso en las alianzas estratégicas debe tener una base instrumental. Esta es que los negociantes no ingresan en las alianzas a hacer amigos; ellos ingresan a las alianzas para tener alguna forma de recompensa económica” (Cullen, Johnson, et al 2000).De esta manera, las alianzas empresarial suponen que distintas empresas se “den la mano” en busca de situarse en una posición mejor en el mercado. Ante esa posición, han sido múltiples industrias se han sumado a este fenómeno.

En general, estos motivos se pueden encasillar en dos grupos de factores: externos e internos, tal y como lo presenta Montoro, Mora y Guerras (2000). El primer grupo y como su denominación lo indica, son los aspectos que acontecen fuera de la empresa; los cuales derivan del cambiante entorno económico...” (Koza, Lewin 2000). En cuanto “a los factores internos que impulsan a las organizaciones a iniciar una relación interorganizativa suponen emplear el acuerdo de cooperación como una forma de generar ciertos recursos y capacidades a los que no se tenía acceso antes de llevar a cabo la misma así como para obtener ciertos beneficios los cuales no se podrían acceder si las partes actuaran de forma independiente” (Montoro, Mora, Guerras 2000).

IV.3 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de la investigación es analizar a través de estudios de caso cómo las empresas de un país desarrollado (España) utilizan los acuerdos de cooperación para acceder a nuevos mercados internacionales (teniendo como referencia Colombia) donde se pretende desarrollar teoría sobre las potencialidades existentes en estas ya sea conocimiento, recursos, estructura, tecnologías duras y que favorecen tanto a las empresas aliadas como a los países donde realizan sus actividades diversificando sus actividades iniciales y ampliando su cobertura a nivel local de los países y los del entorno.

En cuanto al tamaño de las empresas españolas y a las exigencias que aplican en otros países desarrollados, deben amoldarse a las condiciones políticas, culturales, económicas y tributarias de los países receptores, generando un beneficio social que en ocasiones pasa desapercibido.

Una vez llegados a este punto, y teniendo en cuenta que dentro de las más adecuadas formas para conseguir “mejores historias versus mejores teorías” es desarrollar una teoría en secciones o por medio de diferentes proposiciones”(Eisenhardt and Graebner 2007). A continuación se van desprendiendo las proposiciones base del presente trabajo.

La revisión de la literatura sobre las teorías de internacionalización de empresas tales como: la Buckley y Casson (1976), el enfoque de los costes de transacción (Williamson, 1975), el paradigma ecléctico (Dunning, 1977; 1988), la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1976) y los conocidos modelos secuenciales (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977), la teoría de redes de la internacionalización Johanson y Mattsson (1988), teoría de la empresa basada en el conocimiento (independientemente que sean parte de un enfoque tradicional o moderno como clasificó Rodríguez Márquez (2011) donde se manifiesta la posible relación o no de las mismas con las alianzas empresariales presentadas a lo largo del capítulo uno, unido a la profundización de los aspectos inmersos a las alianzas plasmado en la revisión del capítulo dos, deriva a que la diversa naturaleza de este último fenómeno no se pueda enmarcar dentro del contexto de una única teoría.

De hecho, Kumlungusa (2008) en un estudio basado en PYMES corrobora lo anterior al decir que: a pesar de la variedad de procesos de internacionalización, ninguno de las investigaciones se refiere completamente la internacionalización utilizando alianzas estratégicas como forma de entrada.

Estudios previos sobre las teorías de la internacionalización buscando vincularlas con los acuerdos de cooperación o las alianzas empresariales, han derivado en que la diversa

naturaleza de este último fenómeno evita ser enmarcado dentro del contexto de una única teoría. De hecho, Kumlungusa (2008) en un estudio basado en PYMES corrobora lo anterior al decir que: a pesar de la variedad de procesos de internacionalización, ninguno de las investigaciones se refiere completamente a la internacionalización utilizando alianzas estratégicas como forma de entrada.

En concreto el estudio citado de Kumlungusa Nartlada (2008) tenía como propósito el investigar y describir el proceso de internacionalización de PYMES, a través de alianzas. La base del estudio (una vez revisada la teoría previa, donde se destacó el Modelo de Upssala) se plantea teniendo en cuenta cinco pasos que rescata el autor en la utilización de alianzas estratégicas para el desarrollo de negocios internacionales de PYMES, como son: iniciación, planificación, compromiso, gestión y desarrollo. Con lo anterior el estudio toma una visión acentuada en el desarrollo de los movimientos internos de las empresas cuando se presenta la alianza. Este trabajo contempla un estudio de caso sobre la alianzas de una PYME sueca (Grupo Anoto AB, líder en tecnología en el área del bolígrafo digital y papel que permite la transmisión rápida y confiable del texto escrito a mano en un formato digital), lo cual implica que enfrente diferentes limitaciones y al mismo tiempo deja línea abierta para estudiar más sectores, países y tamaños de empresa distintos entre otros.

Fuentes, Vallejo y Fernández (2011) explorando las alianzas en la internacionalización, a través de un estudio cualitativo (orientado al sector vinícola de países como España, Argentina y Chile) muestran los motivos y factores que llevan a una empresa familiar a realizar o no alianzas estratégicas para la internacionalización. En este trabajo se destaca la escasez de estudios que se centren en empresas familiares que empleen ese

fenómeno, con lo cual se busca brindar una aportación a la literatura a través del estudio comparativo.

En la misma línea de investigación, pero esta vez teniendo presente el enfoque de nivel de desarrollo de los países, Quesada (2011) concluye que en la literatura son pocos los estudios que analizan la evolución de las alianzas estratégicas entre empresas de países desarrollados y empresas de países en vía de desarrollo, en ese orden de ideas, el trabajo de este autor propone un estado del arte, acerca de la formación de alianzas estratégicas de PDS y en PVDS, y si este tipo puede propiciar la internacionalización de la empresa, analizado desde la óptica de un país en vía de desarrollo en el cual toma como referencia a Costa Rica.

Las perspectivas anteriores indican que son diversas las maneras de abordar la internacionalización de las empresas a través de acuerdos de cooperación; no obstante, en este trabajo se tiene en cuenta la última citada, donde el contexto de un país desarrollado y uno en vía de desarrollo se tienen en cuenta para el análisis aspectos tales como: factores estratégicos, socios, redes, experiencia, tecnología, métodos de comunicación y beneficio social.

En cuanto al primer aspecto nombrado, han sido múltiples los estudios que han analizado los factores estratégicos (motivos para formar la alianza) que hacen parte de los acuerdos de cooperación entre los cuales algunos son los siguientes: Thechatakerng S.; (2003), Wei Y.; (2007) Murali S.; Loke S-P.; Zainal A, M.; Yee, C.L.;(2012). Los factores estratégicos que se han tomado como referencia en el trabajo son los señalados por Thechatakerng S.; (2003); es decir, reducción de costos, acceso a las nuevas redes de

mercado del socio, fuerte posición competitiva, acceso a las competencias o conocimiento del socio, acceso a los recursos del socio, estrategia de internalización y legislación local.

El estudio que presenta Thechatakerng S.; (2003) implica examinar entre otros factores los de tipo estratégico desde la perspectiva de la cooperación virtual entre alianzas estratégicas entre empresas alemanas y chinas. La metodología que se empleó fue el estudio de casos, teniendo como base diez alianzas. Entre los resultados del estudio se muestra que los factores estratégicos influyen fuertemente el éxito de una alianza; de hecho se llega a considerar que el ajuste estratégico es lo más importante en una relación de este tipo, a partir de lo cual se deduce que en las alianzas estratégicas internacionales, los factores estratégicos juegan un papel clave en la forma de cooperación virtual internacional.

En cuanto a estudios más recientes como es el de Murali et al (2012) se indica que la visión en profundidad de los factores que influyen en los acuerdos de colaboración no se ha considerado del todo exhaustiva en el trabajo, en parte por la diversidad de ambientes de negocios a fecha de hoy.

A raíz de estas consideraciones, se ha derivado la siguiente proposición

Proposición 1. Los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación propician la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio.

Otro de los aspectos, es el del socio en una alianza empresarial el cual ha sido el eje de un portafolio de estudios, por ejemplo: criterios de selección del socio (Solevik et al 2010, Li et al 2006, Gülçin et al 2008, Pansiri 2008, Li et al 2008, Lia, D.; Portugal F. M 2008). En el trabajo de Feng, Fan y Ma (2010) se ha hecho un esfuerzo al presentar los atributos individuales (capacidad tecnológica, salud financiera, experiencia de gestión y del conocimiento y capacidad de accesos a nuevos mercados) y colectivos (recursos complementarios, superposición de bases del conocimiento, motivación de la correspondencia, metas correspondidas, compatibilidad de culturas) en los socios. En este trabajo cuando se aborde el aspecto del socio se tomaron como base los anteriores atributos citados.

Estudios recientes han empezado a enfocar los estudios relativos a los perfiles del socio dependiendo del escenario; algunos de estos son los que a continuación se referencian y que se han detenido en el análisis de las economías emergentes y de transición.

Li et al 2008 presenta un estudio acerca de alianzas estratégicas internacionales a Corporaciones Multinacionales de EEUU vinculadas con empresas de países emergentes que cuenta con la idea de socios a priori de formar las alianzas, cuestión sobre la que los autores invitan a investigaciones futuras que impliquen diferentes industrias y diferentes países.

Young et al 2011 este trabajo plantea entre otros aspectos, las expectativas que se pretenden en los socios para formar alianzas estratégicas internacionales en un contexto de países de transición como lo son Rusia y China, en cuyas conclusiones se indica que

los directores de empresas de ambos países no siempre buscan el mismo tipo de socios en las alianzas.

A partir de lo anterior, y siguiendo la trascendencia que en la actualidad implica el contexto donde se realiza la alianza, se presenta la próxima proposición:

Proposición 2. Los atributos del socio con quien se ha firmado el acuerdo tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en país en vía de desarrollo buscando la expansión del negocio.

Un aspecto que hoy en día no pasa desapercibido es el de las redes, debido a que la empresa está valorando el potencial de formar parte de uno de estos nexos.

En el creciente ambiente globalizado actual las empresas deben asumir el reto y compromiso de enfrentarse a la competencia de empresas de otros países, razón por la cual se ven abocadas a producir y vender bajo los parámetros de la ruda competitividad internacional (Peres y Stumpo, 2002), donde su capacidad, recursos y experiencia son insuficientes para enfrentarlas (Dini y Stumpo, 2004). Sin embargo en ese nivel de desventaja, por decirlo así, las empresas locales encuentran como la mejor alternativa posible para competir la cooperación con empresas con mayor desarrollo, aprovechando que las primeras conocen el entorno, la cultura, el sistema legal y el posicionamiento que han alcanzado a través de los años (Vázquez, 2005).

De esa cooperación empresarial integrada con la conformación de redes (Dini y Stumpo, 2004; Peres y Stumpo, 2002), expresan que estos convenios con regularidad se dan más desde la empresa internacional hacia la local, porque se encuentran en un estado creciente tras la búsqueda de nuevos nichos de mercado y de actividades combinadas

Sáez y Cabanelas (1997) indican que en ese ambiente de cooperación se requiere de un alto de nivel de confianza sin descartar el riesgo en que se incurre, en aras de buscar ventajas competitivas para los cooperadores.

En una cooperación regularmente desequilibrada donde la empresa internacional tiene fortalezas específicas que le brindan amplias posibilidades de éxito, ante otra que requiere de ella para complementar sus debilidades y amenazas, al igual aquellas fortalezas que posee a través de su experiencia, menores que la internacional, donde nuevamente surge la confianza para el alcance de su logro (Sáez y Cabanelas, 1997: 20,12).

Ese nivel de cooperación (Williamson y Winter, 1996:33), parte de igual manera de la conveniencia de los cooperadores, donde existen ventajas comparativas para realizar la alianza y la red, como puede ser mano de obra barata, menores impuestos, insumos a bajos precios, etc.

Mientras que la mayoría de redes de empresas locales ocurren en forma espontánea (Krugman, 1996), se pueden afirmar que las de una empresa internacional con una local se dan por la búsqueda de los directivos de la primera o por la intervención de otra empresa que conoce el entorno a donde se pretende posicionarse.

Las redes son por tanto un aspecto a tener en cuenta dentro de los acuerdos de cooperación y en mayor medida cuando lo que se busca es la internacionalización, cuestión que ha derivado en la proposición siguiente:

Proposición 3. El acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas.

La experiencia es otro aspecto que ha ido destacando dentro de los estudios vinculados con el tema de las alianzas empresariales, tal es el caso de los presentados por: Simonin, B. L.;(1997), Emden Z.; Yaprak A.; Cavusgil, ST.;(2005), Sampson, R.;(2002) y Chao (2011). En la mayoría de estudios coinciden en el importante papel de este aspecto, para no ir más lejos en el último de los estudios citados se reconoce por ejemplo “que el éxito de una experiencia previa al conformar alianzas incrementa la confianza para que una alianza en el futuro sea exitosa” Chao 2011.

Según estudio de las Cámaras de Comercio españolas (2007) la trayectoria experimental que estas han tenido, aunado a los recursos y la tecnología son factores fundamentales para realizar una cooperación con países en vías de desarrollo, donde es rescatable más la importancia teniendo en cuenta la lejanía o distancia donde se encuentren ubicados los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Esa cooperación es más profunda y más benéfica, si lógicamente el socio es extranjero, porque además de la lejanía la competencia no es tan intensa como en el país de origen.

El tamaño de la empresa y lógicamente la experiencia (PDS), son factores que permiten un ingreso con mayor efectividad en PVDs lo que jalona a la vez una mayor presencia internacional que aunados a los recursos que posee conduce a mejores niveles de comercialización y de productividad en los países donde se asienta. La empresa ubicada en PVDs conoce el mercado, está ubicada cerca a las necesidades del consumidor, tiene de igual manera una experiencia, posee recursos y está más informada del ambiente cultural y de las exigencias en materia tributaria (impuestos o exenciones) y laboral, razón por la cual es seleccionada por el socio extranjero para llevar a cabo la cooperación, sin exceptuar que los negocios que llevan a cabo han de ser homogéneos o complementarios. Por una parte, el socio extranjero hace unos aportes y el local otros, para complementar el negocio (CCE, 2007).

Al traer a colación la experiencia en los acuerdos de cooperación, el factor humano tiene un papel determinante debido a la capacidad que tenga para que la colaboración se lleve a cabo con mayor idoneidad, facilitando el ingreso al mercado del país y la expansión del negocio. En efecto, el papel de la experiencia ha derivado por tanto en otra proposición.

Proposición 4. La experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación está relacionada positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo.

Como se ha mencionado anteriormente otro aspecto es la tecnología. Para Vanhaverbeke, W., et al 2006), las exigencias tecnológicas se dan en dos sentidos tanto para la empresa extranjera (que ya las aplica) y para la local, que no está al mismo alcance y nivel de desarrollo, como tampoco al tamaño de la primera, donde la primera complementa lo que ya sabe con la segunda, al igual que comparte sus avances organizativos, recursos, conocimientos con el fin de que la siguiente prospere obteniendo

además beneficios económicos significativos. Lo que sabe y conoce la segunda, lo fortalece con los avances de la primera, para hacer un nuevo equipo eficiente.

Según lo expuesto por Chen Y.; Farris G.F (2011), la influencia de la capacidad tecnológica de las empresas provenientes de PDS sobre las locales, ubicadas en PVDs es alta, porque son empresas grandes en tamaño, maquinaria, tecnología, conocimientos, recursos, personal, organización, experiencia fortalezas que ponen a disposición de la local, aunque no en toda su extensión porque se guardan secretos que como tal corresponden a la empresa extranjera, que al compartirlo con la ubicada en PVDs facilitan la actividad de la segunda, a la vez que esta ofrece sus fortalezas y aprovecha las potencialidades de la extranjera, permitiendo a la vez su expansión y posicionamiento.

Concebir por tanto, el mundo empresarial sin tecnología en la actualidad es cada vez más difícil y aún más si se habla en términos de internacionalización; este aspecto ha derivado en la siguiente proposición:

Proposición 5. El acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo es una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo.

Los métodos de comunicación, son un aspecto dentro del ámbito empresarial que ha ido tomando relevancia debido en parte a la frecuencia y forma en que se transmiten la información y el conocimiento.

Dentro de los estudios que se han enfocado en el ámbito de los métodos de comunicación está el de Shin et al (2011), el cual compara empíricamente la orientación al mercado y los métodos de comunicación de PYMES coreanas y estadounidenses aliadas estratégicamente con diferentes valores culturales; cuyos resultados muestran que las empresas EEUU se comunican más frecuentemente con sus aliados mientras que las empresas coreanas prefieren comunicaciones formales debido a las diferencias culturales.

Según Shin (2011) el método de comunicación más utilizado entre las empresas ubicadas en EEUU y Corea para la creación, desarrollo y ejecución de acuerdos de cooperación, es el formal, generalmente vertical (descendente y ascendente), entre los niveles jerárquicos de las dos organizaciones, donde el funcionamiento de la colaboración sea expedito y continuo para conocer el estado de la misma.

Proposición 6. Los métodos de comunicación asiduos entre las empresas que generan un acuerdo con procedencia de un PD y un PVD conllevará a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio.

El aspecto relacionado con el beneficio social que se presenta al darse un acuerdo de cooperación que tiene como principal fin la internacionalización, se plantea como otro punto adicional a analizar, de tal manera que se pueda ver como se desenvuelven las empresas desde un punto de vista integral cuando optan por esta alternativa para la internacionalización.

Para Rodríguez Fernández (2006), la Responsabilidad Social Empresarial es una exigencia que debe cumplir toda empresa (extranjera como local), que propende por el

beneficio social de las comunidades ubicadas en el entorno donde se llevan a cabo proyectos, es así como una empresa dedicada a la expansión eléctrica, en la zona donde realiza sus obras, se le autoriza la tala de árboles, pero por cada uno que tala debe sembrar cinco y además sembrar otro tanto (determinado en el contrato) bosques que favorecen especialmente a la población futura con la conservación y mantenimiento del medio ambiente. En lo social realiza actividades de diferente orden como construcción o arreglo de vías como actividad complementaria, construcción de parques, capacitación a los agricultores y ganaderos sobre conservación del agua y uso de la energía; formación en tratamiento de basuras y aprovechamiento del reciclaje; formación en centros educativos sobre temas de interés general y problemática que más afecta la comunidad. Así mismo, se tiene en cuenta a proveedores, ancianatos, asilos, eventos deportivos y culturales. De igual manera, se genera empleo y se propende por capacitar y formar a sus empleados con sus familias, hacia una mejor calidad de vida. La inversión que realizan las empresas, en el ámbito tributario, se descuenta de las obligaciones que en materia de renta tienen los cooperados al pagar los impuestos de cada año. Esa RSE es interna y externa como se observó anteriormente

Previamente la empresa extranjera identifica los grupos más vulnerables y con base en ello, diseña políticas en el campo teórico, que luego evalúa a través de indicadores que se aplican a los resultados.

Proposición 7. Los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDs.

A modo de resumen se presenta la Tabla 1 donde se presenta paralelamente algunos de los estudios que han permitido las proposiciones a analizar en este trabajo.

Tabla 1. Resumen de proposiciones y algunos autores de las que se han derivado.

	AUTORES	PROPOSICIONES
FACTORES ESTRATEGICOS	Thechatakerng S.; (2003), Wei Y.; (2007)Murali S.; Loke S-P.; Zainal A, M.; Yee, C.L.;(2012)	P1. Los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación propician la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio en el país en vía de desarrollo(Contexto España hacia Colombia)
SOCIOS	Solesvik et al 2010, Li et al 2006, Gülçin et al 2008, Pansiri 2008, Li et al 2008, Lia, D.; Portugal F. M 2008, Young et al 2011	P2. Los atributos del socio con quien se ha firmado el acuerdo tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en PVDS buscando la expansión del negocio. (Contexto España hacia Colombia)
REDES	Peres y Stumpo, (2002) Dini y Stumpo (2004). Vázquez, (2005). Sáez y Cabanelas (1997). Williamson y Winter (1996), Krugman (1996)	P3. El acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas. (Contexto España hacia Colombia)
EXPERIENCIA	Simonin, B. L.:(1997), Emden Z.; Yaprak A.; Cavusgil, ST.:(2005).Sampson, R.:(2002),Cámaras de Comercio españolas (2007)	P4. La experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación está relacionada positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo que permita la entrada en el mercado del PVDS y la expansión del negocio. (Contexto España hacia Colombia)
TECNOLOGIA	Vanhaverbeke, W., b. Beerkens, G. Duysters, and V. Gilsing.:(2006). Chen Y.; Farris G.F.:(2011).	P5.El acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo es una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo. (Contexto España hacia Colombia)

MEDIO DE COMUNICACIÓN	Shin et al (2011). López-Ortega O; de la Cruz, K. L.;(2010)	P6. Los métodos de comunicación asiduos entre las empresas que generan un acuerdo con procedencia de PDs y PVDs conllevará a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio. (Contexto España hacia Colombia)
BENEFICIO SOCIAL	Rodríguez Fernández (2006), Hartman, L.; Rubin, R.; Dhanda, K.(2007).Whelan, G.(2012)	P7. Los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDS. (Contexto España hacia Colombia)

Fuente: autores consultados, entrevistas aplicadas y sugerencias de la autora

IV.4 METODOLOGÍA UTILIZADA- ESTUDIO DE CASOS

IV.4.1 Metodología. En la metodología del estudio se optó por un enfoque inductivo y una estrategia cualitativa aplicados a través del método de estudio de caso. Según uno de los autores más citados respecto a este técnica: Yin (2009) dice que cada método de investigación puede ser usado para tres fines: exploratorio⁶, descriptivo y explicativo⁷. En concreto para este trabajo se centra la investigación en el análisis de tipo exploratorio.

En la parte metodológica se tuvo presente también la construcción de teoría porque esta en la misma línea en la que se planteaba el estudio. La investigación mediante la construcción de teoría utilizando casos normalmente responde particularmente bien a las preguntas de investigación que se dirigen al “cómo” y “por qué” en áreas inexploradas (Edmondson & Mc-Manus, 2007).

Así, “la construcción de teoría desde los estudios de casos es una estrategia de investigación que implica el uso de uno o más casos para crear constructos teóricos,

⁶ Tiene como objetivo principal realizar una mayor profundización y comprensión del eje de la investigación.

⁷ Describe cuál es la situación de las empresas españolas incluidas en los estudios de caso (participantes, tipo de acuerdo, desarrollo de la cooperación, tipo de acuerdo) y explica cómo, cuando y por qué accedieron esas empresas españolas asentarse en Colombia.

proposiciones y/o teoría de alcance medio de un caso basado en evidencia empírica'.
(Eisenhardt, 1989b)

Según Yin (2009) los instrumentos mediante los cuales es posible recolectar información son "el experimento, la encuesta, el análisis de información en archivos, el análisis histórico y el estudio del caso". Cada uno de los instrumentos citados requiere de dos aspectos fundamentales: el control y el enfoque. El primero se refiere a la primacía que debe existir para no perder la forma como se comportan las diferentes situaciones y en el segundo caso, hace alusión a la realidad de las empresas analizadas en situaciones actuales de globalización.

Como lo expresa Yin (2009), en lo referente a la investigación explicativa lo sustenta en la correlación existente entre los interrogantes formulados en la entrevista con las actividades u operaciones de cada una de las empresas analizadas.

De la misma manera, Yin (2009) expresa que en la metodología de los estudios de casos es posible retomar uno o varios de ellos, optando en el presente por múltiples, con el fin de demostrar cómo los mismos fenómenos o situaciones se presentan en forma similar o parecida en diferentes empresas, mostrando así la ocurrencia de una tendencia que permiten confrontar y enriquecer la teoría existente sobre dicha temática.

La escogencia de los casos, al optar por la multiplicidad de empresas no requiere fórmulas estadísticas para hacerlo según Yin (2009), lo cual depende por la forma como se plantea la investigación, los recursos que existan para llevarla a cabo y por la disponibilidad de quién investiga.

Desde la perspectiva de la construcción de teoría es determinante indicar que este trabajo no va precisamente detrás de generalizar la teoría respecto a una selección de casos concretos sino “que el propósito es desarrollar teoría no probarla, y así el muestreo teórico (no aleratorio o estratificado) es apropiado”.Eisehardt and Graebner (2007).

La pauta seguida es también parecida a la manejada por Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010) cuando tomaron como referencia a once empresas de actividades similares donde divisan como referente lo expuesto por Mintzberg (1979) y Yin (2009), donde se requiere como requisito previo una gran coherencia entre lo que expresan los teóricos y lo que argumentan las metodologías de la investigación. En el caso propuesto existen cuatro estrategias generales para recolectar la información y hacer su análisis:

1. Utilizar proposiciones teóricas y confiar en ellas: se utilizan cuando el estudio se origina con fundamento en teorías que estudian y analizan el eje temático, bajo las cuales se sustentan de igual manera las preguntas formuladas en la investigación, lo que ha exigido previamente revisión de literatura extensa y actualizada, propendiendo a la vez por elaborar hipótesis nuevas y formular propuestas que enriquezcan la temática.
2. Describir un caso: ocurre cuando no se tiene el fundamento teórico del caso o casos analizados. A diferencia de la anterior, no utiliza el sustento teórico que exige el análisis de caso, porque sólo requiere la existencia de un marco referente que permita explicar el caso seleccionado sólo con la información que suministra el empresario, obviando las tan importantes preguntas de investigación que se han de elaborar para ser respondidas al finalizar la investigación.

3. Utilización de calificación y cuantificación: en este caso utiliza lo cuantitativo y lo cualitativo, donde la primera permite un análisis estadístico por los valores absolutos y relativos que se pueden obtener, mientras que la segunda, complementa el estudio con lo observable y las cualidades.
4. Estudiar teorías contrarias o complementarias: se fundamenta en el uso de información importante que se haya producido en el análisis de otra mirada de la investigación, fundamentadas en estudios de años anteriores, donde los resultados difieran ostensiblemente con el caso o casos que se analizan.

Retomando los argumentos de Yin (2009), la presente investigación se fundamentó en la primera estrategia, porque se tuvieron en cuenta argumentos teóricos diversos y actualizados para sustentar el análisis y formular las correspondientes proposiciones, que han en definitiva ayudado a contribuir con el desarrollo de la teoría a la vez que son puntos de referencias para los empresarios que están interesados en esta alternativa de internacionalización.

Yin (2009), afirma que es posible “triangular la información con datos cuantitativos o cualitativos”, lo que permite demostrar que las estrategias de las empresas analizadas a través de los estudios de casos son adaptables al ambiente y entorno donde se posicionan, conllevando a que la experiencia combinada con el conocimiento y avances tecnológicos a través de alianzas permiten mejorar la productividad y la economía empresarial.

La estructura metodológica desde el punto de vista de los estudios de casos, comienza con la indicaciones de la forma como se diseñó la investigación precisando a la entrevista como fundamento del trabajo, en segundo lugar se presenta los casos indicando algunos

de los puntos que se tuvieron en cuenta para la selección de las empresas, al mismo tiempo que se investiga el perfil de cada entidad a estudiar; posteriormente se presenta una recopilación de datos e información adicional vinculada con los acuerdos de cooperación de las empresas como clave en el proceso de internacionalización.

IV.4.2 Diseño de la investigación. El diseño de la investigación con el objeto de estudio reconocido va dividido en primer instancia en dos vertientes: una vía esta vinculada con la revisión de la literatura, el marco teórico de donde se llega a conformación de las proposiciones y la segunda vertiente (las cuales han ido prácticamente al unísono a lo largo del trabajo) es la relacionada con los estudios de caso.

En este trabajo el diseño de la investigación respecto al estudio de caso se ha configurado principalmente teniendo en cuenta por una parte datos primarios como la observación directa y las entrevistas con cuestionarios de preguntas semi-estructuradas dirigidas al personal directivo de la empresa tanto en España como en Colombia y por otra parte los datos secundarios que permiten tener diferentes perspectivas sobre el tema, respecto a este último tipo de datos se tuvieron en cuenta página webs de las empresas, documentos de las ciudades, del ayuntamiento, entre otros.

Los enfoques cualitativos son frecuentemente utilizados para comprender fenómenos complejos e inexplorados (Jaouen and Gundolf 2009 pp 48). Este trabajo contiene estas dos particularidades, razones por la que se ha elegido este enfoque visto desde una perspectiva inductiva.

En cuanto a la metodología (como se menciona anteriormente) fue el estudio de casos la utilizada, donde según Gummenson (2005) esta es sistemática y holística ya que ofrece relatos completos y ricos sobre las relaciones e interacciones entre una gran cantidad de acontecimientos y factores. Tales “estudios de casos a menudo se basan en múltiples fuentes de datos y formas de análisis aunque las entrevistas son comúnmente empleadas (Piekkari and Welch 2006 pp571). De hecho en la actualidad, esta metodología ha sido reconocida y respaldada por multitud de autores, en el ámbito del estudio de la internacionalización y por otra parte de alianzas empresariales algunos de estos son: Chetty y Agndal 2007, Bianchi 2009, Abdul et al 2011.

La selección de los casos, al optar por la multiplicidad de empresas no requiere fórmulas estadísticas para hacerlo según Yin (2009), esto depende de la forma como se plantea la investigación, y como se mencionaba de los recursos que existan para llevarla a cabo y por la disponibilidad de quién realiza la investigación. Adicionalmente las políticas de confidencialidad de las empresas jugaron un determinante papel a la hora de tomar una decisión sobre la elección de casos.

En esta misma fase, la estrategia de la construcción de teoría tomó especial relevancia no solo por precisar que en definitiva las aportaciones del estudio lo que permitirían era una contribución al desarrollo de la teoría sino porque además esta estrategia apoya adecuadamente todo el proceso de la metodología.

En cuanto a la presentación de la información en algunos apartados se utilizan tablas resumen de los casos, siguiendo lo que indica Eisehardht y Graedbnner (2007 pp29) respecto a que “el uso de tablas y ayudas que resuman el caso evidentemente

complementa la descripción de la historia seleccionada del texto y además enfatiza el rigor y profundidad del fundamento empírico de la teoría”

Centrando la atención al contexto al cual se refiere el objetivo base de este trabajo, es decir, desde una visión de un país desarrollado: España y uno en vías de desarrollo: Colombia. En total fueron ocho empresas que conformaron alianzas empresariales para la internacionalización desde España hacia Colombia. Esta elección al igual que en trabajos como el de Hyder y Abraha (2008) se realizó siguiendo una serie de pasos.

IV.4.3 Selección de casos y perfiles de las entidades. En este trabajo una vez se tuvo claro el objetivo del mismo se seleccionaron varias posibles empresas que cumplieran el perfil de realizar un acuerdo de cooperación entre socios de España y Colombia. En esta selección se tuvo en cuenta que estos casos fueran “particularmente adecuados para dar luz y que se pudieran extender a las relaciones y lógicas entre los constructos”(Eisehardt and Graebner 2007 pp 27)

Alcanzar esta selección fue un paso que se pudo lograr mediante una serie de niveles previos debido a que no se dispone de una base de datos formal donde se estipule este tipo de relación y sobretodo porque estos asuntos las empresas lo consideran de tipo confidencial; que incluso valoran como punto clave en la estrategia de su empresa frente a la competencia, por tanto según los directivos cuanto menos sepan los demás competidores sobre la línea en que están enfocando parte sus esfuerzos lo consideran como una ventaja competitiva.

El primer paso para la selección de las empresas fue consultar los datos de aquellas que trabajan en ambos países, para ello se tuvo en cuenta la Cámara Hispano Colombiana, del Instituto Español de Comercio Exterior ICEX, las Embajadas tanto de España en Colombia y viceversa para elaborar una base de datos que en total logró reunir 305 empresas de pequeñas y medianas empresas.

Los datos que se reunieron permitieron conocer en gran proporción los siguientes aspectos: razón social, actividad, sector en que desarrolla la actividad, domicilio, localidad, código postal, provincia, país, teléfono, fax, correo electrónico (que en algunos casos era más de uno), Web, Nombre de contacto (Normalmente gerente y directivos) y cargo.

El siguiente paso fue enviar un correo electrónico general de presentación del trabajo y donde se preguntaba si la empresa tenía alguna relación de colaboración entre empresas ambos países para ir situando cuales eran las formas más comunes que se daban en entre los dos países.

La respuesta fue alrededor de un 10% de empresas; no obstante, una vez se profundizó con las empresas sobre la colaboración entre empresas de España y Colombia, se observó que la mayoría de empresas debido al crecimiento económico que actualmente esta experimentando Colombia, tiene acuerdos muy recientes en los que incluso no han llegado a iniciarse la ejecución de los mismos. En este punto, con la idea de que se tuviera ejemplos profundos de colaboración se reconoce cuales eran las empresas que no solo llevaran un acuerdo de cooperación en un nivel avanzando sino que fueran empresas que tuvieran intención de internacionalizar su negocio desde el punto de vista de España a Colombia.

Posteriormente, se profundizó en lo que consistía la relación, el tiempo de duración y los alcances de la misma. Paralelamente se valoró si los casos aportaban “revelaciones inusuales, ejemplo extremos o oportunidades de acceso a investigaciones inusuales” (Yin 1994) y también si daban la posibilidad a razones teóricas tales como: “como la replicación, la extensión de la teoría, contraria replicación, y la eliminación de explicaciones alternativas” (Yin, 1994). En línea con este autor Yin (1994) el tener la posibilidad de “múltiples casos provee normalmente una fuerte base para la construcción de teoría”, lo cual es otro argumento que se consideró.

Este proceso y en especial la posibilidad de acceso a la información de las empresas fue el filtro que culminó con los cuatro casos de alianzas que indicados en la Tabla 2 (donde también se especifica la forma jurídica) y se complementan con un breve perfil de cada una de las empresas (teniendo presente su procedencia) en la Tablas 3 y 4.

La evidencia fue capturada a través entrevistas con directivos involucrados en la gestión de la alianza (Gómez, Cohen and Mellani 2011); lo cual ha sido la esencia desde la que se han ido construyendo los estudios de casos.

De hecho, los estudios de caso pueden dar cabida a una gran variedad de fuentes de datos, incluyendo entrevistas, datos de archivo, datos de encuesta, etnografías y observaciones (Eisehardt and Graebner 2007).

El cuestionario de la entrevista (Anexo X.2) se enfocó a analizar la internacionalización de las cuatro empresas españolas que emplean acuerdos de cooperación con cuatro

empresas colombianas; a partir de un despliegue de preguntas en los que estaban inmersos cada uno de los aspectos relacionados con las proposiciones del presente trabajo.

Las entrevistas fueron semi-estructuradas y en promedio duraron 80 minutos: la mayoría de ellas se realizó en el mismo lugar de la empresa, lo que permitió conocer in situ las instalaciones, empleados y métodos de trabajo. El desplazamiento al contexto colombiano y español donde estaban ubicadas las empresas permitió así mismo, tener opiniones de los usuarios de los servicios. Esta parte del trabajo se siguió complementando con el envío de información adicional mediante una continua comunicación telemática.

Además, la investigación siguió el principio de triangulación, la recolección de datos de varias fuentes y el uso de diferentes medios para confrontarlos, siempre que sea posible, a fin de asegurar su consistencia y mitigar las limitaciones inherentes a cada medio (Yin 1996). En concreto, se contó con informes anuales, balances económicos, artículos de prensa, paginas web corporativas, información histórica tanto de las empresas como de los sectores a los que pertenecen.

Tabla 2. Identificación de los casos (incorporando forma jurídica)

	Empresas aliadas		
Casos	PD – España	PVD –Colombia	Principal actividad del acuerdo
Nº 1	Proactiva	Fanalca, S.A.	Servicios de recolección y gestión de residuos.

	Medioambiente S.A.		
Nº 2	Grupo Mapfre, S.A.	Aguas de Manizales, S.A. E.S.P.	Comercialización y Facturación de productos y servicios de seguros
Nº 3	Hidrolution (Macrofitas,S.L.)	GreenBizz Consulting, S.A.S	Comercialización de un sistema de depuración de aguas.
Nº 4	Dol (Díaz Olivares López S.L)	Titancemento(Manufactura del Cemento S.A.)	Construcción de obra civil

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Perfiles de las empresas de origen Español.PD

Caso Nº	Nombre	Edad	Actividad	Nº Empleados	Facturación Anual
1	Proactiva Medioambiente. S.A.	1996	- Servicios de recogida de basuras y desechos -Captacion, depuracion, distribución por tuberia de agua en nucleos urbanos	12000	500,000.000€
2	Grupo Mapfre Mapfre,S.A.	1983	- Servicios y productos de seguros.	Filial en Colombia: 800	Filial en Colombia: 1'300.000\$
3	Hidrolution (Macrofitas, S.A.)	1999	La realización y ejecución de estudios, así como la prestación de servicios de consultoría sobre depuración de aguas terrenos y vertidos contaminantes.	15	2'500.000€
4	DOL	1954	Forjados y prefabricación para	150	8'000.000€

	Díaz Olivares López S.L		edificación.		
--	----------------------------	--	--------------	--	--

Fuente: entrevistas aplicadas por la autora

Tabla 4. Perfiles de las empresas de origen Colombiano. PVDS

Caso Nº	Nombre	Edad	Actividad	Nº Empleados	Facturación Anual
1	Fanalca, S.A.	1958	El grupo empresarial esta implicado en un despliegue de sectores como los son: industrial (fabricación de autopartes, tuberías, ensamblaje y textil), comercial (distribuidor de automotores), y de servicios (tratamiento de aguas y residuos).	18.000	350'000.000\$
2	Aguas de Manizales S.A. E.S.P.	1997	Suministro de acueducto y alcantarillado	240	28'000.000\$
3	Greenbizz Consulting, S.A.S	1982	Agroproyectos orgánicos, cultura agroambiental, bionegocios, ciudades verdes, promoción de la alimentación alternativa y comercialización de productos y servicios ecológicos.	5	79.000\$
4	Titancemento Manufactura Del Cemento S. A.	1930	Servicios relacionados con prefabricados en: tuberías, alcantarillado, edificaciones e infraestructuras.	400	35.000.000\$

Fuente: elaboración propia

Al desvelar los perfiles básicos de las empresas conviene indicar que también se valoró cómo las empresas se conocieron y las peculiaridades de cada una dentro de la alianza debido a que los estudios de este tipo tienen en cuenta estas particulares como punto de referencia en la selección.

En cuanto al **primer caso**:

Contacto: Proactivamente Medioambiente S.A. y FANALCA, S.A., estas empresas se conocen porque paralelamente estaban buscando socios para trabajar en principio en Colombia: FANALCA, S.A buscaba el socio para abordar un nuevo servicio y Proactiva Medioambiente S.A. para su expansión de actividades en Latinoamérica. El contacto entre las dos empresas surgió por una persona ejecutiva que conocía el trabajo de ambas empresas y que se ofreció desinteresadamente en ponerlos en contacto.

Particularidades: Estas empresas tienen como particularidades dentro de la alianza: que los sectores en los que están especializadas (la primera relacionado con el medio ambiente y la segunda con actividades de tipo industrial y comercial) son muy diferentes y otra peculiaridad sería por ejemplo: los años de fundación de las empresas (la primera empresa se puede apreciar como joven (lo que da tal vez más interés en este caso, es que esta empresa tiene el respaldo de dos grandes empresas como más adelante se precisa en el apartado V.2) y la segunda en cambio si bien es cierto que tiene tiempo de

funcionamiento dentro del territorio colombiano, lo cual le ha permitido irse consolidando, es también una realidad que es la primera vez que se compromete con una empresa extranjera a trabajar como socios en Colombia).

Segundo caso:

Contacto: La manera como se conocieron estas empresas fue más directa porque la filial de Mapfre S.A. en la capital de Colombia (Bogotá) una vez detectada la zona donde estaba interesada explorar y hacer negocios, busco posibles socios que tuvieran una imagen reconocida y fiable. Aguas de Manizales S.A. E.S.P., en principio no tenía una expectativa clara de buscar socios para abordar un nuevo servicio pero al dirigirse el personal de Mapfre S.A. a la empresa, se escuchó la propuesta para después de previo análisis decidir realizar la alianza.

Particularidades:

-En lo que respecta a las peculiaridades de las empresas Mapfre S.A. y Aguas de Manizales S.A. E.S.P., vale la pena decir que hacen parte de diversos sectores en los que cada una esta claramente especializada (Mapfre S.A. por su parte como los servicios y productos de seguros y Aguas de Manizales S.A. E.S.P. con el suministro de agua y alcantarillado). Además si se tiene en cuenta que la filial de Mapfre S.A. de Colombia hace parte de un grupo de una gran empresa como Grupo Mapfre y que independientemente de ese respaldo decida trabajar en un proyecto con una empresa que apenas tiene transcendencia en un área de Colombia, no deja cuando menos de cautivar la atención. En esta relación la diferencia de años de fundación de las empresas igualmente son llamativos.

Tercer caso:

Contacto: El contacto de la empresa Macrofitas S.L. y Greenbizz Consulting S.A. fue mediante un ejecutivo que tenía relación con ambas empresas pero no contractual sino por su actividad profesional en general (que era diferente de las que vinculadas con las empresas pero que si que hacían parte de ambos países). Las dos empresas tenían inquietudes sobre como mejorar su trabajo y expansión en Colombia para desarrollar su negocio y éste ejecutivo detecto que ambas podrían hacer un buen equipo, así que les dio el contacto a cada una y las presentó.

Particularidad:

- En Las empresas Hidrolution (Macrofitas S.L.) y Greenbizz Consulting S.A. la principal peculiaridad que destaca es la gran diferencia con los ingresos de las empresas, ya que por parte de la empresa española pese a su juventud ha sabido gestionar sus productos y servicios de tal manera que su facturación ha ido creciendo considerablemente, mientras que la empresa Colombiana apenas tiene pequeños márgenes de facturación. Estas empresas trabajan en líneas similares vinculadas con el medio ambiente pero el proyecto en el que trabajan no esta precisamente dentro de las especialidades de la empresa colombiana.

Cuarto caso:

Contacto: Las empresas Tintacemento (Manufacturas del cemento, S.A.) y DOL (Diaz Olivares Lopez S.L. se conocieron por medio de un proveedor común, debido a que las dos en principio eran competidoras.

Particularidades:

Las particularidades en este caso comienzan cuando la empresa Colombiana supera a la empresa española, tanto en la cantidad de facturación anual como en número de empleados. Estas empresas por tanto no serían del tipo de socio que se han seleccionado anteriormente debido a que el perfil es opuesto a los demás casos. Estas empresas trabajan exactamente en el mismo sector y las dos están muy especializadas.

IV.4.4 Validez del modelo de la investigación. La validez del modelo se refiere a tres aspectos que según Yin (1994), son relevantes para tener en cuenta, que en orden de importancia son: que se estudien en forma unitaria y conjunta los conceptos que se incluyen en la investigación; que la caracterización de la operatividad se funden en indicadores del fenómeno y por último, que la elección de la medición conduzca a criterios evaluadores de los conceptos que se investigan.

Para que no ocurran problemas de subjetividad en la recolección de la información y su análisis, a la vez que lograr mayor funcionalidad del modelo con su validez, Yin (1994) sugiere como novedad la utilización de varias fuentes de información que evidencien y consoliden el trabajo realizado, a través de toda una cadena, incluyendo aquella que sea clave para confrontarla con la obtenida inicialmente. Para el logro de los propósitos descritos (Yin (1994), las explica de la siguiente manera:

- *El uso de diversas fuentes de información* y lógicamente de evidencia, lo que permite ilustrarla con fuentes sólidas, confrontándolas y comparándolas con el fin que no exista duda alguna, consolidando los datos obtenidos. En la presente investigación, la información se obtuvo de entrevistas aplicadas a directivos y gerentes de mayor nivel en cada empresa tanto en Colombia como en España, lo cual se complementó con la información adicional solicitada a través de email, la existente en las páginas de internet relacionadas con los casos seleccionados y

estudiados y por último, se consultó lo que académicos, personalidades de los dos gobiernos (España y Colombia) y eruditos en la materia tratan sobre lo pertinente a alianzas empresariales, oportunidades existentes en la actualidad, sectores potenciales y condiciones que ofrecen para los empresarios españoles. La combinación de fuentes actualizadas además de enriquecer el estudio favorece el análisis profundo de estas alianzas, acerca de su desempeño, calificar el estado de la misma, confrontarla con otros casos y hacer un cruce de información para enriquecer el estudio (Pettigrew, 1990).

- *El sustento de evidencias a través de cadena, que se conviertan en el sustento argumentativo para analizar y razonar permitiéndole al lector de la presente propuesta bases sólidas para concluir utilizando como base los interrogantes de la investigación y los elementos que suministran las evidencias. En ese orden de ideas, es una exigencia que los diferentes estudios de casos que se analizan estén sustentados en un nutrido número de citas y referencias de autores los cuales se convierten en la base que se consolida y complementa con la información obtenida a través de los diferentes procedimientos llevados a cabo (entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos, análisis de artículos, etc.) y los sitios y momentos en los que se recolectó la información pertinente (país, ciudad, hora de las entrevistas). Lo anterior es toda una secuencia que está acorde con los procedimientos concretos y los interrogantes planteados al inicio de la investigación sobre los estudios de cada caso donde se refleja la vinculación entre el contenido de estos teniendo respuestas en las hipótesis planteadas. Es así como la información recolectada lo que se denomina trabajo de campo del proyecto de investigación se ve materializada y concretada en el archivo documental, donde se encuentran las entrevistas con los correspondientes interrogantes temáticos sobre alianzas, las respuestas suministradas por cada uno de los directivos de las empresas asignados para tal fin, la relación de las*

empresas españolas asentadas en Colombia y la relación de cada uno de los directivos con su cargo en cada una de las empresas, lo que permitió no sólo la solidez del trabajo sino la formulación de hipótesis con sus conclusiones.

- La redacción del *borrador del informe* del estudio de casos para ser revisado, por directivos de las empresas incluidas en los estudios de caso. El objetivo que se pretende con la revisión del informe provisional anterior, es que después de una lectura expresen los argumentos en pro o las discrepancias que la información presenta, lo que permite corregir previamente las posibles inconsistencias publicando en el estudio sólo la información autorizada y no aquella que pueda resultar sensible o perjudicial para las empresas analizadas a través de los estudios de caso (Pettigrew, 1997). De igual manera, como respuesta a la revisión efectuada es posible adicionar información que haya resultado faltante en el informe final, como complementación del mismo.

La revisión del trabajo provisional a través de los diferentes capítulos y la conjunta agrupada en el informe final, se ha convertido en una revisión continua y secuencial de los capítulos integrados y correlacionados entre sí, donde el análisis cruzado permite obtener sólidas conclusiones y recomendaciones finales.

IV.4.4.1 La validez interna. Esta validez conduce a la confirmación de que el estudio de casos es una investigación objetiva, porque “refleja y explica la verdadera situación analizada, por lo que es un criterio que debe preocupar en los estudios de casos de naturaleza causal o explicativa” (Bonache Pérez, 1999; Chiva Gómez, 2001), como el analizado. Lo que se pretende es determinar una relación de causalidad referida a las alianzas empresariales, donde supuestamente las condiciones que se dan están sucedidas unas de otras “distinguiéndose así de las relaciones espurias” (Cabrera

Suárez, 1998). Es por ello que al investigador le corresponde establecer la presencia de sucesos (x, y y posiblemente z) donde es posible que se de una secuencia, donde tanto en el supuesto como en la relación de causalidad no pueden existir errores que amenacen el diseño de la investigación en lo atinente a su validez interna.

En aras de garantizar la validez interna, existen sugerencias que conducen al uso de la triangulación, el ajuste a un patrón, la construcción de explicaciones y el análisis de series temporales, como se observa a continuación:

- La *triangulación*, se refiere a como su nombre lo dice tres puntos que se referencian entre sí, asociados al estudio de casos, donde el propósito es localizar un objeto, que al ser aplicado a la “investigación se asocia con el uso de múltiples e independientes medidas” (Chiva Gómez, 2001). En el mismo sentido, Easterby-Smith, Thorpe y Lowe (1991) analizan las siguientes categorías de triangulación:“(a) teórica, que consiste en utilizar modelos teóricos de una disciplina para explicar situaciones en otras; (b) de datos, que se refiere a la utilización de datos procedentes de distintas fuentes o en diferentes momentos del tiempo; (c) de investigadores, que consiste a la comparación de datos obtenidos por distintos investigadores sobre la misma situación; y (d) metodológica, que se basa en el uso de distintos métodos o técnicas de recogida de datos”. Así mismo, se recopilaron datos obtenidos fuentes variadas, como se ha afirmado anteriormente, para llevar a cabo la triangulación de datos. De igual manera, se extrajo la información de las fuentes consultadas (páginas web, archivos, entrevistas), con el fin de hacer la comparación respectiva, donde la recolección de la información mediante cuestionarios, análisis de las entrevistas, opinión de los expertos y revisión documental, garantizan la triangulación metodológica investigativa.

- La lógica de *ajustar o emparejar patrones*, se refiere a comparar de un modelo o patrón que se ha fundado en el empirismo con otro que se ha forjado en argumentos teóricos, donde la fundamentación teórica es vital, porque si los resultados coinciden refuerzan su validez interna, la cual a su vez es posible complementarla con comentarios adicionales que presenta el fenómeno analizado. Es aquí donde cobran fuerzas los argumentos teóricos esgrimidos en la investigación para el análisis de los estudios de casos, los cuales sirven de argumento a través de la revisión continua de variada literatura a través de los tiempos haciendo énfasis en el eje de la investigación que son las alianzas empresariales, donde el objetivo se centra además en contrastarla y/o enriquecer dicha discusión, donde la crítica constructiva, la autoevaluación son fundamentales para los propósitos del estudio. Esa revisión de literatura, las teorías incluidas con el análisis de la problemática conllevaron a la formulación de unas proposiciones relacionadas con las alianzas empresariales, se convirtieron en la base para darle solidez a la investigación.
- La *construcción de una explicación* hace alusión al aporte y sustento de las diferentes afirmaciones que se hacen en el estudio, destacando las características principales de los estudios de casos. Es por ello que se parte del análisis de los datos obtenidos de las diferentes empresas, dándole un carácter vinculante a las diferentes causas que se detectan en estos, que se convierten en un punto crucial de superar en algunos estudios por la complejidad en su medición precisa. Es por tanto, que las explicaciones deben estar anteceditas por proposiciones fundadas en las teorías analizadas más relevantes. La iteración de esta técnica está explicada por el cumplimiento de pasos y procedimientos, que pueden ameritar o

no diferencias sustanciales con los planteamientos iniciales, lo que permite estudiar las múltiples evidencias obtenidas acerca de los estudios de casos, acordes con las proposiciones planteadas y las cuáles son respondidas en el transcurso del estudio y complementadas en las conclusiones finales, las cuales no pueden estar alejadas de los argumentos esgrimidos en el estudio.

IV.4.4.2 La validez externa. El criterio de la validez externa se refiere la forma como se generalizan las conclusiones sobre el estudio de casos, donde Bonache Pérez (1999) “considera que la validación externa es el auténtico talón de Aquiles de la metodología del caso, que incluso ha supuesto una barrera importante para la realización de los mismos, porque los casos ofrecen una base muy débil para la generalización, lo que contrasta con otras estrategias de investigación tales como las encuestas con sus indicadores estadísticos”. El autor se refiere a la muestra y universo, que no tendría aplicación en los estudios de casos, porque estos se fundamentan en un análisis generalizado de resultados particulares acerca de una teoría ampliada.

Es así como Bonache Pérez (1999) “establece que la generalización estadística, aunque sea el modo más utilizado en los trabajos empíricos de organización de empresas, no es el único tipo existente de generalización. De hecho, el conocimiento científico se caracteriza por la búsqueda de generalidades teóricas, constituyendo la lógica de la réplica la vía esencial para lograrlas”, análisis similar al utilizado en los estudios de casos múltiples (Chalmers, 1992). Esta lógica “no se basa en la inducción estadística, sino en la analítica y trata de ver lo general en lo particular” (Robinson, 1951). Lo que quiere expresar es que “en lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno. Incluso, dicha generalización no es automática, ya que una teoría debe ser probada en repetidas ocasiones o en distintos casos, por lo que el

estudio de casos múltiples o comparativo, por lo general, posee validez externa” (Yin, 1994), lo que conduciría a un caso nunca comprobado, porque la utilización de la inducción no conduce a algo cierto.

IV.4.4.3 La fiabilidad. Yin (1994) determina “la fiabilidad como el criterio para demostrar que las operaciones de un estudio” –*ej.*, los procedimientos de recopilación de datos- pueden repetirse con los mismos resultados. De esta manera, la fiabilidad hace alusión al grado de significancia, porque otra persona puede repetir el estudio de caso y obtener resultados similares (Bonache Pérez, 1999). Significa por tanto lo anterior, que el propósito es “minimizar los errores y los sesgos en el estudio, por lo que se destaca la importancia de determinar un protocolo del caso con la especificación de todos los pasos que se han seguido en la elaboración del mismo, así como una base de datos con toda la información recopilada” (Yin, 1994), respondiendo así a los diferentes detalles ante las preguntas o interrogantes que se formulen los que consulten el estudio.

En el propósito de la presente investigación, la presencia del protocolo es una necesidad, el cual estuvo conformado siempre por las siguientes partes:

- *Introducción.* Se presenta el caso al directivo o persona delegada y autorizada para responder la entrevista en cada empresa y las razones por las que fue incluida en el estudio la empresa, resaltando la importancia de la colaboración con el fin de obtener resultados fiables.
- *Procedimiento de campo.* El primer paso fue recopilar y estudiar la información disponible sobre las alianzas empresariales, la cual se obtuvo de la exhaustiva

revisión documental realizada en diversas fuentes citadas en este capítulo y de la confirmación de la misma por parte de un directivo o funcionario autorizado para tal fin acerca de las alianzas empresariales llevadas a cabo, donde se verificó la dirección (ciudad, país, ubicación), teléfonos de contacto y los correos electrónicos.

Luego se escogió a los directivos y/o gerentes a entrevistar, revisando fuentes de información adicionales, ya fuesen documentos suministrados por la misma empresa o los existentes en páginas de internet. Respecto a los directivos entrevistados, primero se consultó mediante email a la alta dirección a quién o a quiénes se les encomendaría dicha tarea y luego de confirmarlo se siguió con el paso siguiente. El fundamento de la investigación giró alrededor de las alianzas empresariales.

- *Cuestiones del estudio del caso.* Las cuestiones a tratar se determinaron en las proposiciones elaboradas en la investigación, las cuales se fundaron en los argumentos teóricos y en los estudios previos de los casos, lo que condujo a la elaboración del cuestionario, reflejados en los formatos de entrevistas y apoyado en las respuestas dadas en la documentación consultada

A continuación se relacionan los estudios de caso de las empresas seleccionadas que han utilizado las alianzas para hacer presencia en Colombia, con las principales características y aspectos en que desarrollan sus actividades.

VI.5. CONCLUSIONES

Uno de los puntos fundamentales del trabajo y probablemente el más destacado es el de tener claro el objeto de investigación, es por esto que en este capítulo se detiene a presentarlo dentro del contexto de la naturaleza del problema y en definitiva lo concreta de la siguiente manera:

El objeto de la investigación es analizar a través de estudios de caso cómo las empresas de países desarrollados (España) utilizan los acuerdos de cooperación para acceder a nuevos mercados internacionales (teniendo como referencia Colombia) donde se busca desarrollar teoría sobre las potencialidades existentes en estas ya sea conocimiento, recursos, estructura, tecnologías duras y que favorecen tanto a las empresas aliadas como a los países donde realizan sus actividades diversificando sus actividades iniciales y ampliando su cobertura a nivel local de los países y los del entorno.

Una vez se tiene claramente identificado el objeto del estudio se da paso a la presentación de la metodología empleada que según se ha podido corroborar en otros estudios que siguen líneas similares son las herramientas más pertinentes. En concreto, en este estudio se optó por un enfoque inductivo y una estrategia cualitativa aplicados a través del método de estudio de caso. Paralelamente se tuvo en cuenta la estrategia de la construcción de teoría por ser la indicada cuando el estudio va en la dirección de desarrollar teoría.

El diseño de la investigación con el objeto de estudio reconocido va dividido en primer instancia en dos vertientes: una vía esta vinculada con la revisión de la literatura, el marco teórico de donde se llega a conformación de las proposiciones y la segunda

vertiente (las cuales han ido prácticamente al unísono a lo largo del trabajo) es la relacionada con los estudios de caso (donde incluyen un proceso de varios pasos para seleccionar los acuerdos y con ello de cada una de las empresas, así como se incluye la validez del modelo de investigación con la validez interna, externa y la fiabilidad).

Posteriormente se recopila la información donde se analiza y discute la relación entre ambas vías y que en definitiva esto ha llevado a obtener una visión amplia, profunda y novedosa sobre los casos analizados desde la perspectiva de las proposiciones planteadas. Finalmente el diseño del trabajo culmina entre otros asuntos, indicando las aportaciones detectadas no solo en plan teórico sino práctico.

CAPITULO V. ESTUDIOS DE CASO

V.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo es analizar los estudios de casos de las empresas Proactiva Medio Ambiente S.A. – Fanalca S.A. , Mapfre S.A. –Aguas de Manizales SA ESP, Greenbizz Consulting S.A – Hidrolution(Macrofitas S.A.) y Dol S.L. – Titan Cemento, con las cuales se realizaron alianzas. De estas empresas cuatro son españolas y cuatro colombianas, donde las primeras aprovechando las oportunidades y necesidades que existían en Colombia y países del entorno, firmaron colaboraciones con las colombianas para realizar actividades diversas, desde seguros de diversa índole, tratamiento de aguas y basuras, hasta estudios del medio ambiente y construcción de tanques, acoplándose por decirlo así en lo económico, cultura, administrativo, conocimientos, tecnología, experiencia.

V.2 ESTUDIO DE CASO N° 1 CIUDAD LIMPIA (Acuerdo para la recolección y gestión de residuos) (PROACTIVA MEDIO AMBIENTE – FANALCA)

V.2.1 PROACTIVA MEDIO AMBIENTE

V.2.1.1 Descripción. El nombre de la empresa es PROACTIVA MEDIOAMBIENTE, S.A, ubicada en C/ Cardenal Marcelo Spínola, 8 - 3ª Plta, la cual tiene 12.000 trabajadores a nivel mundial distribuidos en setenta y cinco sedes, ocho países. Factura anualmente

\$500 millones de euros (tarifa laboral). Sus actividades están relacionadas con la gestión del: agua y residuos. Entre 1989 -1990 nace la relación de este servicio entre Colombia y España por crisis en la recolección de basuras en Bogotá, debido a que salió licitación de este servicio, en parte por la incapacidad del gobierno de prestarlo eficazmente; Proactiva Medioambiente S.A. aprovecha la oportunidad a través de un acuerdo con FANALCA S.A de trabajar juntas en el proyecto donde cada empresa aportaba el 50%; hubo riesgos al principio 70% y 30% (la empresa General de SOS – Veolia- vivendi fue la que comenzó con las negociaciones pero finalmente cuando se crea Proactiva Medioambiente es directamente la que se trabaja con FANALCA, S.A.). Los directivos indican que se trabaja bien en equipo. La licitación de Tibitó fue adjudicada en marzo 1997. La relación entre estas empresas ha permitido compartir el KNOW HOW principalmente a través de Proactiva Medioambiente S.A. y por parte de FANALCA S.A. la gestión de la administración y operación en Colombia. A partir de ahí, se han dado otros proyectos por ejemplo: en San Andrés y Providencia (Islas del norte de Colombia), además hace 4 años empezaron a trabajar en otro país en Ecuador en la ciudad de Guayaquil. Los empresarios indican que no hay acuerdo como una receta, sino que se ha construido basado en una buena relación, que finalmente se observa con el resultado de los proyectos.

Con sede en Madrid, España, Proactiva Medio Ambiente es una de las empresas líderes de América Latina en servicios medioambientales, especializada en la gestión integral del agua y la gestión integral de los residuos. Actualmente están presentes en 8 de los principales países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela. Están respaldados por dos líderes mundiales: FCC Servicios Ciudadanos y Veolia Environnement, referencias internacionales en la construcción y los servicios. Con una amplia red de profesionales y delegaciones, Proactiva utiliza las mejores y más sofisticadas tecnologías en la mejora de y protección del medio ambiente, dando servicio a más de 40 millones de personas. Trabajamos con un criterio de calidad

en el servicio, lo cual se refleja en la obtención de diversas certificaciones (Normas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000). Proactiva Colombia, trabaja tanto en el manejo del ciclo del agua, como de la gestión de los residuos sólidos. Actualmente cuenta con 2450 profesionales. Y entre otros se encarga de la Captación, tratamiento y aprovechamiento del biogás procedente del Relleno Sanitario de Doña Juana, aplicando el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) del Protocolo de Kyoto. El objeto del proyecto es eliminar las emisiones de CH₄, gas de potente efecto invernadero contenido en el biogás. En el sector del agua, lleva el mayor contrato de gestión comercial y operativa para las zonas 3 y 4 del Acueducto de Bogotá para la prestación de los servicios de Acueducto y Alcantarillado, abasteciendo a aproximadamente 2,6 millones de personas.

V.2.1.2 Participantes. PROACTIVA MEDIO AMBIENTE S.A Y FANALCA S.A

V.2.1.3 Tipo de acuerdo. Relación comercial hay mucha confianza, se invitan, existe participación clara; gobierno corporativo. Las decisiones que se toman con total mayoría son venta de acciones, capitalizaciones.

V.2.1.4 Desarrollo de la cooperación. Esta empresa ha participado en el pasado en el desarrollo de acuerdos de cooperación, con el proyecto de Veolia en Tunja, donde Fanalca sigue con la sociedad. La cooperación que se firmó en Colombia fue acudir en conjunto las oportunidades de negocio, se plantean los negocios(no hay pacto obligatorio para que se unan en todos los proyectos, se analiza y se plantea), la cual se firmó en 1999, donde Fanalca se enteró del negocio y se encargó de buscar al socio. La empresa se constituyó como sociedad anónima, en la forma de consorcio.

Los factores estratégicos que conllevaron a la conformación de esta alianza fueron en orden de importancia, al acceso a las nuevas redes de mercado del socio, acceso a los recursos del socio, estrategia de internalización, el cumplimiento de la legislación. Rule or role. (se busca el conocimiento) para dar garantía de que el proyecto fuese adecuado para el país, garantía que el sector político y seguridad y por último, la complementariedad con la parte política y empresa pública a largo plazo. Es por ello, que el nivel de importancia dentro del país, lo cataloga de muy importante, colaboración que se firmó por tiempo indefinido, para operar en todo ámbito. En esta alianza sólo hubo un socio financiero, firmado bajo la figura de sociedad anónima (1'000.000millones de euros facturación de Fanalca)

Las razones para escoger al socio en cuanto a atributos individuales, fueron: capacidad tecnológica, salud financiera y experiencia de gestión y del conocimiento. En los atributos colaborativos, están los recursos complementarios y la compatibilidad de culturas, donde no se comparte la misma misión en la alianza, porque ellos aportan el capital y conocimiento del entorno. No se han constituido ni participado en redes.

En la valoración de resultados, se han presentado beneficios de tipo económico con la cooperación firmada, reflejado en el costo capital diseñar ganar y no perder capital, donde la prioridad es conservar el dinero, muy importante que el socio no incurra en errores). Para la población y localidad del entorno, la cooperación ha contribuido con beneficios sociales y calidad de vida. En el presente caso, cada contrato es independiente.

En cuanto a dificultades, se presentan desacuerdos (ejemplo: matrimonio). En el ADN de la empresa suele saltar alguna chispa de vez en cuando pero que no cause incendio.

Los resultados de esta alianza se catalogan como buenos, donde las fortalezas se centran en el cumplimiento del acuerdo(es habitual que no se cumpla). En cuanto a debilidades, no se han determinado claramente algunas de ellas. Amenazas, no ha surgido ninguna. Respecto a las oportunidades que se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente, se mantiene la decisión de acuerdo, ya que es muy bueno, no necesita mejoras, continuando el crecer en otros países con el socio colombiano (Fanalca ya han tenido experiencia en Ecuador)

V.2.1.5.Conclusiones.La primera vez que esta empresa salió al extranjero, fue en 1999 a Colombia, alianza que se firmó en 2000 en Bogotá. Muchos de los contratos se firmaron con FCC – Veolia. El objetivo fundamental de las actividades, ha sido la gestión de servicio de agua y en menor importancia, la recolección de sólidos, aprovechando las oportunidades que ofrece el país, labor que se ha consolidado poco a poco en más de una década. También operan en Chile, Brasil y México, donde el nivel de supervivencia ha sido exitoso, al igual que la rentabilidad y el crecimiento político, gracias a la seguridad jurídica (lo que conlleva a un mayor respaldo), protección a la inversión privada en Colombia y seguridad de la inversión. El nivel educativo de los profesionales “*se cataloga como bueno*”, y gracias a ello, el mercado laboral goza de alto nivel. A nivel interno ha sido difícil crecer, porque existen pocas oportunidades. Lo que más favorece a la empresa son los proyectos mixtos a nivel de grandes ciudades lo que permite mejor funcionamiento, mientras que en ciudades pequeñas existen muchas limitaciones. En el caso de Chile, se licita la región entera, siendo un ejemplo para las demás ciudades a

través del sector público. Existen en estos países exceso normativo que condicionan las alianzas como garantías, pero que si están bien diseñadas. En cuanto al mercado de capitales en Colombia, es el mejor de América Latina: crédito, mucha liquidez, bien regulado y protegido. El secuestro fue un flagelo que afectó a la empresa (Proactiva) en el 2000, y a partir de allí se han brindado todas las garantías. Las alianzas con esta empresa se caracterizan en que siempre entran con un socio local, bien posicionado y con experiencia y gracias a ello operan en ocho países actualmente. Es alto el riesgo para entrar a un país, que al desconocerse cómo funciona se visionan socios estratégicos que garanticen la alianza, que ayude a entender la cultura y exigencias del país, después de conocer, se aceleran las actividades, se reconoce el país con sus expectativas, crea la alianza determinando los aportes de cada uno (capital recurso humano, administración, operación, maquinaria y equipos). El apoyo del gobierno español no fue prioritario en la firma y consolidación de esta alianza. Los socios en Colombia son: Corficolombiana -- Fanalca (Cali), garantía de lo que se hace.

V.2.2 FANALCA

V.2.2.1 Descripción. El nombre de la empresa es FANALCA, S. A, la cual está ubicada en la Calle 13 # 31A-80 de Cali, creada en 1958 (55 años). Tiene un total de dos mil trabajadores, de los cuales en su ciudad de origen laboran 1.800. En Colombia tiene dos sedes una en Cali (planta de autopartes) y otra en Bogotá (sede principal). Su facturación anual es de US\$350 millones. A nivel industrial ensambla motos (Honda) y se dedica a la metalmecánica y comercialmente, es distribuidor de Honda (1988). En su portafolio de inversiones participa en el sector transporte público (Transmilenio) en Panamá y Chile. En lo atinente a basuras (recolección y disposición), tiene contratos en Panamá, Chile y

Colombia, mientras que en el tratamiento de estas sus contratos se ubican en Tibitó, Guayaquil y Bogotá.

En la actualidad Fanalca S.A. cuenta con la infraestructura, recursos y experiencia de más de 35 años para satisfacer las necesidades de fabricación de productos hechos a la medida y adaptados a las necesidades de las principales ensambladoras de vehículos y camiones de la comunidad Andina.

Fanalca S.A. como parte de la gestión integral y mejoramiento continuo de sus resultados, considera como aspectos claves la calidad de sus productos y servicios, el desarrollo de su talento humano, la salud de sus colaboradores, la prevención de la contaminación del medio ambiente, la seguridad de sus instalaciones y el cumplimiento de la legislación vigente aplicable a los negocios.

V.2.2.2 Participantes. PROACTIVA MEDIO AMBIENTE S.A Y FANALCA S.A

V.2.2.3 Tipo de acuerdo. Relación comercial hay mucha confianza, se invitan, existe participación clara; gobierno corporativo. Las decisiones que se toman con total mayoría son venta de acciones, capitalizaciones.

V.2.2.4 Desarrollo de la cooperación. Esta empresa ha participado en el pasado en el desarrollo de acuerdos de cooperación, contractual con Japón, China, Brasil e India. En lo que respecta a la ingeniería (dos veces año se reúnen y se comparten las optimizaciones), la innovación es permanente. Esta alianza se conformó en 1998 y facilitó

a través de un amigo que se contactó con un ejecutivo de la compañía general de agua Vivendi- Proactiva. Las empresas constituidas son: Interagua – constituye una compañía; Ciudad Limpia Basuras- Bogotá; Aguas del archipiélago – San Andrés; Proactiva servicios integrales.- gestión comercial con ellos y Concesionario Tibitó acueducto de Bogotá

En el nivel de importancia de la alianza para la organización, es calificada como muy importante, contraída mediante acuerdo verbal hasta el 2030 (Interagua, vendida por el antiguo dueño) donde los motivos en orden de importancia para integrar la alianza fueron: acceso a las competencias o conocimiento del socio; a los recursos y como oportunidad de negocio, ya que Fanalca carecía de experiencia. Este convenio de cooperación se firmó con una empresa privada para operar internacionalmente, abiertos a trabajar a otros países de latinoamericanos, identificar oportunidades de negocio a través del valor agregado en la administración.

En cuanto al número de socios este es flexible en Ecuador 51,0% Fanalca, 25,0%, donde Hidalgo es un Constructor estratégico, por razones políticas. Respecto a los atributos individuales, se escogió por salud financiera, experiencia y gestión del conocimiento. En el ámbito colaborativo, las razones para seleccionarlo se fundamentaron en la motivación de la correspondencia, metas correspondidas y compatibilidad de culturas, donde se comparte la misma misión en la alianza que el socio, por el crecimiento internacional, buscar oportunidades de negocio que rentabilicen el patrimonio a un nivel de riesgo administrable. En lo atinente a participación en redes en la alianza, esto no se ha cumplido.

En cuanto a los beneficios que ha representado la cooperación firmada en Colombia para la empresa, estos han sido del orden económico y la consolidación de un aliado para participar en diferentes negocios gracias a la confianza. La contribución también ha sido para la población de la localidad y del entorno, con infraestructura y el empleo generado, lo que ha redundado en la obtención de cinco contratos más.

Respecto a las dificultades enfrentadas en el transcurso de la cooperación, al principio se presentaron problemas de orden público, los cuales se generaron por deficiencias en la prestación del servicio de acueducto, los que se superaron con las diferentes obras ejecutadas. Los resultados de esta alianza empresarial, son calificados de excelentes, porque económicamente el 90% ha sido exitoso, gracias a la confianza compartida, aprendizaje de valorar las competencias y las fortalezas de cada uno buscan ser estratégicos.

Entre las fortalezas, están las siguientes: complementación de dos equipos muy buenos, tanto el financiero, como el jurídico; comunicación fluida y la capacidad de solucionar los problemas del mismo acuerdo. La debilidad en la alianza mencionada, ocurre por que Proactiva enfrenta la volatilidad del mercado. A nivel interno, como amenaza está la rotación de ejecutivos que cambian periódicamente. En cuanto a las oportunidades que se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente, está el déficit de infraestructura de Colombia en servicios públicos, la cual se puede aprovechar más porque ha mejorado la seguridad del país.

V.2.2.5 Conclusiones. Resalta en este caso, que el plan de expansión de Fanalca, se inició con el trabajo con una empresa el Grupo Marcopolo, de Brasil, el mayor fabricante de buses en el mundo, cuyo desarrollo le permitió ser protagonista de primer orden en la

expansión de los sistemas de transporte masivo en varios países de Latinoamérica, y es así como los vehículos 'Superpolo' están presentes hoy en las flotas de sistemas como Transmilenio y el MIO, para citar sólo los casos locales. Fanalca es también, socio del poderoso grupo japonés Honda, y maneja el negocio de esas motocicletas en Colombia. Por ello, Fanalca pasó de ser una organización empresarial, dedicada exclusivamente a la fabricación de piezas del sector metalmecánico, a trabajar con otras empresas y en diversos sectores por ejemplo: un grupo con empresas como Supertex, líder en la industria la maquila y la confección; Ciudad Limpia, especializada en servicios de aseo urbano, y Tibitoc (compañía creada con Vivendi y la antigua Corfivalle) que opera en el campo de servicios públicos, específicamente, estas dos ultimas empresas son en las que trabaja en conjunto con Proactiva Medioambiente, S.A. a través de la alianza, donde se comparte por parte de la empresa española en know how y por parte de la empresa colombiana la gestión de la administración y la operabilidad en el entorno local.

La selección de un aliado estratégico, en el caso de Proactiva, frente a Fanalca, es importante para la cooperación, porque este grupo se fundamentó mediante años de gestión organizacional y de cambio, adquiriendo experiencia y mejorando sus sistemas de gestión de calidad y estandarización, diversificando sus actividades cumpliendo con los requerimientos del orden nacional e internacional en el campo de las auditorías, con alto nivel productivo en el rediseño, reestructuración y reingeniería, capacitando y actualizando continuamente el recurso humano

Fanalca cataloga la cooperación con un nivel de bueno, tal vez porque no cumple con las expectativas económicas que le brindan otras alianzas con empresas brasileñas y japonesas, donde existe un mayor acoplamiento con las diversas actividades que realiza, mientras que con Proactiva se mantiene sólo lo atinente al sector de aseo (residuos).

Desde esta perspectiva comienza a tener relevancia que para el funcionamiento de una alianza se requiere un socio estratégico, serio, posicionado, solvente, que conozca la cultura, normatividad y las diferentes regiones colombianas.

V.3 ESTUDIO DE CASO N° 2 SEGUROS (Comercialización y Facturación) (MAPFRE – AGUAS DE MANIZALES)

V.3.1MAPFRE

V.3.1.1 Descripción. El nombre de la empresa es MAPFRE S.A. (grupo español independiente) ubicado en la Carrera 14 No. 96-34 en Bogotá. Tiene 800 trabajadores, ubicados en las 173 sedes en diferentes sitios del territorio colombiano, excepto las poblaciones más alejadas. Es la cobertura más grande aseguradoras con presencia nacional. Esta empresa fue creada en 1995. Su facturación fue de 1.300 millones de dólares (al cierre de 2011).

La matriz del Grupo es la sociedad holding MAPFRE S.A., cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Madrid y Barcelona, y forman parte de los índices IBEX 35, Dow Jones Stoxx Insurance, Dow Jones Sustainability World Index, MSCI Spain, FTSE AllWord Developed Europe Index, FTSE4Good y FTSE4Good IBEX.

La propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A. corresponde a FUNDACIÓN MAPFRE, lo que garantiza la independencia del Grupo y su estabilidad institucional. FUNDACIÓN MAPFRE desarrolla actividades de interés general en las áreas de Acción Social, Ciencias del Seguro, Cultura, Seguridad Vial, Prevención, Salud y Medio Ambiente.

MAPFRE tiene una sólida posición de liderazgo en el Seguro Español, y una amplia implantación multinacional. Al cierre del ejercicio 2010 ocupaba el sexto puesto en el ranking de Seguro no Vida de Europa, y la primera posición en el de América Latina. Desde el año 2000 tiene establecida una importante alianza estratégica, cuyo objetivo es lograr el máximo aprovechamiento de las potencialidades de las redes comerciales de ambos grupos en la distribución de productos aseguradores y financieros

Implantación Internacional:

El Grupo MAPFRE opera en un total de 43 países a través de 251 sociedades. Al cierre del ejercicio 2010, tenía 5.351 oficinas propias en todo el mundo, de las que 3.226 estaban en España, 1.972 en América Latina; además distribuye sus productos a través de 6.124 oficinas de entidades bancarias y otros 25.866 puntos de venta que comercializan los seguros del Grupo en virtud de acuerdos de colaboración; y cuenta con una red de cerca de 70.000 agentes y mediadores, 6.000 de los cuales estaban en Estados Unidos. En la actividad de Seguro Directo, MAPFRE lidera el mercado español y está implantada en todos los países de América Latina -en el conjunto de los cuales tiene una posición de liderazgo en Seguros no Vida-, en los Estados Unidos de América, en Portugal, en Turquía y en Filipinas. En la actividad de Asistencia, MAPFRE opera en 40 países. Además, el Grupo cuenta con una reaseguradora profesional (MAPFRE RE) que ocupa el puesto 14 en el ranking del reaseguro mundial y desarrolla su actividad en todo el mundo, contando para ello con tres sociedades filiales y 15 oficinas de representación.

MAPFRE COLOMBIA, es la filial en el país de MAPFRE, un grupo español independiente, que desarrolla fundamentalmente actividades aseguradoras y reaseguradoras en más de 40 países, una de sus directoras indica “*Somos miembros de*

la Federación de Aseguradores Colombianos: FASECOLDA, y contamos con un amplio portafolio de productos, servicios y valores agregados, una extensa red de oficinas e instalaciones de atención, y un equipo humano de profesionales altamente capacitado, elementos todos que han sido dispuestos para entregarle al mercado una excelente opción, bajo el firme propósito de fomentar y difundir la cultura del seguro en el país". Las actividades de MAPFRE COLOMBIA, se desarrollan a través de 2 sociedades: MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A. y MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A., empresas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

V.3.1.2 Participantes. MAPFRE Y AGUAS DE MANIZALES S.A ESP

V.3.1.3 Tipo de acuerdo. Acuerdo a través de un contrato que compromete a Aguas de Manizales a la gestión de facturación y recaudo de microseguros.

V.3.1.4 Desarrollo de la cooperación. Este tipo de acuerdos tienen un margen de confidencialidad, que va más allá que los encuestadores puedan estimar. Mapfre tiene una oficina directa en Manizales y a través de ella llegamos a clientes individuales y en forma masiva. El seguro es un servicio adicional al de agua. Esta empresa en el pasado ha participado en el desarrollo de acuerdos de cooperación, dependiendo la zona se presentan estas alianzas, razón por la cual se han dado en diversas partes del territorio a nivel nacional.

Mapfre comercializa seguros masivos en grandes volúmenes a través de alianzas estratégicas teniendo empresas que tienen a cargo la diversidad de servicios. En este

caso con la empresa Aguas de Manizales, ellos cuentan con una base de datos y medios de recaudo que facilitan la comercialización y recaudo relacionados con este tipo de seguros. Además se busca imagen en una región que por su cultura, prefiere a una empresa conocida y de la región. De todos esos negocios ninguno es verbal, o sea que se hacen por escrito en una forma contractual en la cual se especifican las responsabilidades de las partes, objetivos, remuneración duración del contrato y demás, es escrito porque la compañía hace unas inversiones altas que no se recuperan a corto plazo. En ese tipo de alianza ellos son los tomadores de la alianza y Mapfre son los proveedores del servicio y se gobierna a través de un manual operativo en el cual se describe todos los procesos que se deben llevar en el acuerdo, prestación de servicios y demás con el fin de brindar atención adecuada o sea que la alianza es formalizada mediante contrato.

Esta alianza se inició a finales de 2009, la cual se facilitó tocando puertas a través de gestión comercial directa. No hubo necesidad de constituir empresa. La colaboración se conformó por tres años con renovación automática, donde el ámbito de operación es el municipio (donde tiene cobertura el socio estratégico: Manizales).

Respecto al factor estratégico, los motivos que llevaron a conformar esta alianza en orden de importancia fueron: acceso a las nuevas redes de mercado del socio, acceso a las competencias o conocimiento del socio y por lo convencional a través de facturación: llegar a sus clientes y utilizar este medio de recaudo.

En cuanto al nivel de importancia de la alianza para la organización, es calificada como muy importante, sin embargo se aclara que de las alianzas estratégicas, todas son importantes, porque es la forma como la empresa realiza sus negocios a nivel nacional

El acuerdo se firmó con una institución del Estado del orden municipal (un socio), donde el motivo de la elección del socio según los atributos, se sustentó en la capacidad tecnológica, salud Financiera, experiencia de gestión y del conocimiento y la capacidad de accesos a nuevos mercados. Respecto a los atributos colaborativos, los argumentos fueron: recursos complementarios y la superposición de bases del conocimiento, donde cada uno tiene su actividad completamente diferente, lo que permite deducir que las misiones son diferentes, ya que cada uno tiene competencias distintas dentro de la alianza. En este caso, a partir del acuerdo de cooperación no se han constituido o participado en alguna red empresarial, porque se conforman uniones temporales.

Respecto a la valoración de resultados, entre los beneficios que ha representado la cooperación firmada en Colombia, están los económicos, la función social, acceso a nuevos mercados, donde esta alianza ha contribuido en la población de la localidad y del entorno, con mejoras sociales, empleo a través de la fuerza de ventas y en calidad de vida. De estos contratos se han derivado otros, con los comercializadores, proveedores publicidad, incentivos, con los que venden los uniformes, prestadores de servicios (funerarias).

Entre las dificultades que se han presentado en el transcurso de la cooperación, están el orden público, integración de sistemas de facturación (información), conocimiento de mercados y orden catastrófico. En cuanto a los resultados de la alianza, estos se catalogan como excelentes, teniendo en cuenta el número de seguros conseguidos, permanencia de los clientes, resultados sociales, los ingresos nuevos que se generan para la compañía, posicionamiento de la marca.

Las fortalezas de la alianza mencionada han sido, la buena imagen – se complementa dos compañías con una muy buena imagen; expertos en cada negocio; empalme tecnológico adecuado para el tipo de negocio a manejar y masificación de productos para poder llegar a toda la población de Manizales.

Las debilidades han estado marcadas en que se está sujeto a la facturación de ellos; a que el marco legal lo permita pueden modificarla; que se renueva la política. Las amenazas se concentran en el no poder renovar pólizas en el vencimiento de los términos. Competencia. Las oportunidades son varias, entre las cuales se pueden citar, generar portafolio más robusto; diversificación de productos; nuevos mercados Perú – Valledupar; acueductos más pequeños y generar aprendizaje nuevos programas.

V.3.1.5 Conclusiones. Es una alianza innovadora porque a través de la prestación del servicio de acueducto de una institución pública del orden municipal se aprovecha la oportunidad de brindarle y prestarle un servicio importante en estos tiempos para familias de todo tipo de ingresos y de estrato socioeconómico, garantizándole mejor calidad de vida, a la vez que se genera empleo en los municipios donde atiende.

Es una cooperación sui generis porque regularmente se buscan como aliados empresas grandes con una actividad específica, que sea complementaria con la que realiza el otro socio y en este caso se ha creado atendido una necesidad, que representa bastante

riesgo el cual se comparte y complementa con el resto de pólizas firmadas en el resto del territorio nacional.

V.3.2 AGUAS DE MANIZALES S.A ESP

V.3.2.1 Descripción. La empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P, está ubicada en la Avenida. Kevin Ángel n°1 59-181 de la ciudad del mismo nombre. Tiene 240 trabajadores, distribuidos en dos sedes (Manizales y Tumbes – Perú). La edad de la empresa es de 15 años. La facturación anual, correspondiente a las operaciones de Manizales es de \$50.000 millones.

Aguas de Manizales S.A. E.S.P desde el año 1996 ha venido trabajando en la consolidación de un Modelo de Gestión Integral del Recurso Agua, soportado en el cumplimiento de la legislación nacional y las normas técnicas del sector, la capacitación continua de su equipo de trabajo, la implementación de sistemas de información y sistemas de gestión de la calidad, la aplicación de nuevas tecnologías, el constante trabajo con la comunidad, la adecuada conservación del medio ambiente y la correcta planeación a corto, mediano y largo plazo de sus inversiones. Todo esto ha permitido que *Esta empresa brinda hoy en día una excelente calidad de vida a sus usuarios, e indirectamente fomenta el crecimiento y desarrollo de las regiones donde tiene presencia.*

Gracias a su excelencia operativa, se ubica como una de las empresas líderes en el país, lo que se ve reflejado en sus indicadores de gestión como son: Agua no contabilizada del 27%, cobertura del servicio de acueducto del 99%, cobertura del servicio de alcantarillado del 98%, continuidad del servicio del 100%, cobertura en micro medición del 100%, eficiencia del recaudo del 99%, agua apta para el consumo humano; además de contar desde el año 2001 con todos los procesos certificados que conforman los servicios de

acueducto y alcantarillado, bajo la norma ISO 9001 versión 2000 y desde el año 2008 la acreditación del laboratorio de medidores bajo la norma NTC ISO/IEC 17025.

Aguas de Manizales S.A.E.S.P además ha sido la empresa pionera en gerenciar y asesorar los primeros Planes Departamentales en Colombia. El primero se desarrolló en Cesar hace 3 años, y la meta fue mejorar las condiciones de cobertura, calidad y eficiencia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico. En la actualidad (2010) se encuentra en ejecución la gerencia asesora del Plan Departamental de Agua en Magdalena y Caldas. La experiencia acumulada desde el año 1996 permite ofrecer a partir de nuestro ya probado Modelo de Gestión un completo portafolio de servicios, el cual se ajusta a las necesidades particulares y a la realidad local de nuestros clientes

V.3.2.2 Participantes. MAPFRE Y AGUAS DE MANIZALES S.A ESP

V.3.2.3 Tipo de acuerdo. Acuerdo a través de un contrato que compromete a Aguas de Manizales a la gestión de facturación y recaudo de microseguros.

V.3.2.4 Desarrollo de la cooperación. La actividad principal a la que se dedica, la empresa es: suministro de acueducto y alcantarillado – Manizales, la secundaria corresponde a gerencia de planes departamentales de agua (gerencia de proyectos de infraestructura en Santa Marta y Magdalena). Esta alianza se conformó en diciembre de 2007, la cual se facilitó a través de un contacto (el socio extranjero los buscó)

Respecto al factor estratégico, los motivos que conllevaron a la conformación de la alianza, en orden de importancia fueron la creación de canal de mercadeo de Microseguros, el cual es un mercado nuevo en Colombia y se trata de seguros para estratos 1,2 y 3 el portafolio de seguros son: de vida, exequial, de accidentes y la estrategia de internacionalización.

Esta alianza se firmó con una empresa privada para operar a nivel municipal, por los años 2007 – 2012 (por renovar), la cual para la organización es catalogada de muy importante, la cual depende de si la Empresa de Servicios Públicos, tiene niveles de ingresos estáticos y las personas consumen menos en Colombia en cuanto al paso del tiempo.

Aprovechar entonces esos clientes para brindarles nuevos servicios en este caso a través de Mapfre permite obtener nuevos ingresos debido a una comisión que hay pactada. Los argumentos para la elección del socio, según los atributos individuales fueron: capacidad tecnológica, salud financiera, experiencia de gestión y del conocimiento y capacidad de accesos a nuevos mercados. En los atributos colaborativos, se destacan, los recursos complementarios, la superposición de bases del conocimiento (estrategias de mercadeo), la motivación de la correspondencia, las metas correspondidas y la compatibilidad de culturas. No se comparte la misma misión del socio, porque aunque tienen objetivo común rendimientos financieros, cada uno se especializa en un asunto diferente: Comercializar seguros por una parte y por el otro garantizar un recaudo adecuado. En este caso, no se participa en red alguna.

En la valoración de resultados para la empresa Aguas de Manizales, ha representado beneficios económicos y sociales, con contribución social, de desarrollo, empleo y calidad de vida para la población de la localidad y del entorno. Es así como de este contrato se han derivado otros. No se han presentado dificultades en el transcurso de la cooperación.

Los resultados de la alianza empresarial, son catalogados como excelentes, porque se ha desarrollado un producto al que antes no se accedía. En total 24.000 personas han contratado un seguro de vida casi un 95% de usuarios a los que se les factura a través de Aguas de Manizales

Las fortalezas de la alianza mencionada, son claridad en las responsabilidades contractuales de ambas partes; el conocimiento de las empresas para hacer cada una de las actividades.; el recurso humano, la experiencia de las dos empresas y la tecnología implantada. Las debilidades se han centrado por la situación política que se presenta con el cambio de administración. En cuanto a las amenazas detectada por la empresa con la firma de esta alianza, ocurren en la renovación de esta porque pueden aparecer otras empresas que quieran competir. Entre las oportunidades que se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente, está el desarrollar nuevos productos y manejar este negocio en Perú.

V.3.2.5 Conclusiones. La alianza firmada entre Mapfre y Aguas de Manizales, le ha permitido favorecer su eficiencia y eficacia, a la vez que ha enriquecido su experiencia (tecnológica, contractual) al ingresar en la actividad de los microseguros como una estrategia de cooperación funcional, donde la cobertura nacional es de 80 municipios y desde el año 2011, expandió sus actividades al departamento de Tumbes (Perú), con el

fin de replicar su experiencia funcional (propia y con Mapfre), para ello adquirió el 80,0% de la compañía peruana (Aguas de Tumbes SA), bajo el sistema de concesión. Tendrá a cargo la atención de una población urbana de 182 mil habitantes. La misión de la nueva empresa es, mejorar, ampliar, operar y explotar la infraestructura de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario

V.4 ESTUDIO DE CASO Nº 3 HIDROLUTION(Comercialización de un sistema de depuración de aguas (HIDROLUTION - GREENBIZZ CONSULTING SAS)

V.4.1 HIDROLUTION

V.4.1.1 Descripción. Hidrolution - Macrofitas S.L, está ubicada en la AV DE LEPOLDO CALVO SOTELO BSTELO, 10 C.P. 28224 POZUELO DE ALARCÓN MADRID. Ocupa quince trabajadores en tres sedes: Madrid, Burgos y Zamora; fue creada hace doce años, factura anualmente 2'500.000 euros. El volumen de activos es de 1'000.000 euros incluyendo patentes mucho más porque son las más caras.

Uno de sus empresarios indica que *“Aprovechando la fuerza de la naturaleza, hemos desarrollado el mas ecológico, eficiente y económico sistema de tratamiento y depuración de aguas residuales.Nuestro sistema Hidrolution FMF® (Filtro de plantas Macrofitas en Flotación), regenera el agua, sin consumir energía, ni producir fangos, aportando de esta forma soluciones robustas y sostenibles a la depuración industrial y urbana”*.

Las depuradoras Hidrolution FMF® son eficaces como sistema completo y autónomo, pero también son aplicables dentro de estaciones de tratamiento convencionales para su reciclaje y modernización, activando su capacidad al mejorar los procesos de aireación, lo que consecuentemente ahorra importantes costes, debido al importante ahorro energía y de gestión de fangos.

De esta forma se ofrecen importantes ventajas diferenciales respecto a otros tratamientos tradicionales, especialmente por su eficiencia energética, siendo además su mantenimiento escaso y sencillo, lo que evita, a medio y largo plazo, el abandono de las depuradoras por el problema generado de financiación de los costes de explotación.

Por todo ello, Hidrolution es una tecnología líder del sector desde 2010 y está marcando un importante hito en la evolución de los sistemas de depuración de aguas, siendo su expansión una contribución al desarrollo sostenible y a la mejora del medio ambiente, habiendo sido mención de honor en Kyoto 2003 como una de las mejores propuestas de acción para el agua.

V.4.1.2 Participantes. HIDRLUTION(MACROFITAS S.L.) - GREENBIZZ CONSULTING SAS

V.4.1.3 Tipo de acuerdo. Colaboración tanto los aspectos de abre puertas, representación y distribución (incluye sesión de marca, tecnología y formación) de un innovador sistema de depuración de agua.

V.4.1.4 Descripción de la cooperación. La actividad principal a la que se dedica la empresa es al sistema de tratamiento y depuración de aguas residuales. – Sistema Hidrolution FMF(Filtro de plantas Macrofitas en Flotación)I+D y las complementarias son la comercialización y mantenimiento del sistema

Esta empresa ha participado en el pasado en el desarrollo de diez acuerdos de cooperación siendo los de Colombia, los más recientes. Greenbizz Colombia, Toyama, PlanetCluster, Leonardo Rondón, Asiava(Asociación de Ingenieros Agrónomos del Valle), Transformecoeskandia o Biolodos, Att Consultores, Repowering in solutions, AviaSport (Por firmar acuerdo con este último y hay muy buenas perspectivas de negocio).

Algunos países en los que se está trabajando: Zona A: República Dominicana, Ecuador, Perú, Argentina, Brasil, Venezuela, México, Haití y Puerto Rico

Zona B: Marruecos, Jordania, Mali, Kenia, Nigeria, Angola, Camerún, Gana y Sudáfrica.

Respecto al factor estratégico, los motivos que llevaron a formar la alianza, en orden de importancia fueron: estrategia de internacionalización y acceso a las competencias o conocimiento del socio. En cuanto al nivel de importancia de la alianza, esta empresa considera que es neutral. La alianza con Greenbizz Consulting fue la pionera y por eso es significativo. Pero en realidad están en 20 países y en Colombia tienen diez acuerdos más. La colaboración se firmó por un año con períodos renovables, para operar a nivel nacional, no exclusiva (se complementa). Se tiene una red en la que cada uno de los diez socios (de acuerdos diferentes) informa los próximos pasos a Hidrolution, en caso de que existan incompatibilidades porque alguien ya hubiese trabajado en esa zona se le indica inmediatamente que la eluda (no hay comunicación entre los otros socios con los que han firmado acuerdo, es decir, todos se dirigen para Hidrolution para la coordinación). De tal manera que el supuesto de canibalización que tanto temen los socios no se da porque hay mucho mercado, mucho sector y mucho trabajo.

Este acuerdo se firmó con una empresa privada y así mismo se han rubricado cartas de intenciones preacuerdos con ayuntamientos de Cali, Chía y Cúcuta. Hidrolución sólo ha establecido alianza con GreenbizzConsulting, socio que se eligió teniendo en cuenta un atributo individual como la capacidad de accesos a nuevos mercados y en lo atinente a lo

colaborativo, se tuvo en cuenta la motivación de la correspondencia y las metas correspondidas. En cuanto a la misión, se comparte la misma misión del socio en lo que respecta a la comercialización de una nueva tecnología y producto. No se ha participado en redes, pero sí en muchas conferencias o congresos

Respecto a la valoración de resultados, los beneficios de esta colaboración firmada en Colombia para Hidrolution, hasta el momento ha sido dar a conocer la tecnología, hacer una red comercial, y establecer grandes posibles contactos con la idea de sesenta proyectos en ayuntamientos y con diez empresas privadas. Este sistema y producto es de lenta maduración y de momento económicamente no se ha visto nada. La contribución de la cooperación citada para la población de la localidad y del entorno, está representada en calidad de vida actual y futura, la cual busca concientizarlos. De los contratos realizados se han derivado otros, a través de una red de contactos implicados.

En el transcurso de la cooperación se han presentado dificultades no por el acuerdo sino por el producto: Introducción nueva tecnología distinta, la dificultad las que se derivan de una comercialización de una tecnología novedosa en un sector sensible como es el de agua, marco regulatorio distinto y un sector controlado por grandes consultoras con grandes periodos de maduración del producto y del proceso.

Respecto a los resultados de esta alianza empresarial Hidrolution los cataloga como regular, porque GreenbizzConsulting no es el socio más eficaz; hay otros socios colombianos que trabajan con más empuje. GreenbizzConsulting tiene muchos frentes abiertos y no consideran el producto algo prioritario. Un ejemplo de motivación innata de los colombianos: Transformecoscambia, Toyama, AviaSport..PlanetCluster (química

excepcional, trabajan mucho y no tienen reparos en los esfuerzos. Llevan menos tiempo con este último grupo pero tienen más empuje y motivación.

Como fortalezas de la alianza mencionada están que son pioneros y se comparte la inquietud por cuidado del medio.

Las debilidades se centran en la carencia y les ha costado mucho asumir el sistema y producto que se ofrece. Debilidades financieras, escasos recursos que no lo suplen con otro tipo de motivación personal que si que pasa con otras empresas. A GreenbizzConsulting todo les cuesta mucho. *Le da pena porque en Colombia se trabaja muy bien, la gente es muy entusiasta y hay gente excepcional, pero justo GreenbizzConsulting que son los primeros no son un ejemplo clásico de la forma de trabajar de lo que estoy descubriendo en Colombia descubriendo gratamente.* Amenazas con la firma de esta alianza, no existe ninguna.

Como oportunidades se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente, porque se tiene una base de conocimiento ya trabajado con GreenbizzConsulting

V.4.1.5 Conclusiones. Esta alianza presenta un inconformismo acentuado por parte de Hidrolution, razón por la cual expresa calificaciones sobre la colaboración como regulares. La colaboración transita por un camino bifurcado que tiende más hacia un rompimiento, por los desacuerdos que existen a pesar de las múltiples e inmensas dificultades que ofrece el país, en todo el territorio.

Greenbizz Consulting va por un camino y tienen muchos frentes e Hidrolution va exclusivamente por el otro, porque está admirado de cómo se trabaja allí y hay grandes colaboraciones. Aunque fue el primer acuerdo con GreenbizzConsulting se está quedando atrás, ellos priorizan con otros negocios bioplaza y que entran dentro de su ámbito de actividades.

V.4.2 GREENBIZZ CONSULTING SAS

V.4.2.1 Descripción. Nombre de la empresa: Greenbizz Consulting S.A.S (SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLICADAS), la cual está ubicada en la Calle 79B # 7-90 (Calle de los Anticuarios). El número de personas que allí laboran es de diez (cinco consultores y cinco administrativos y comerciales, distribuidos en una sede en Bogotá, España. El volumen de activos es de 110.000 euros.

GreenBizz Consulting es la conjugación de dos iniciativas precursoras en el ámbito del desarrollo sostenible y alternativo en Colombia, la Asociación Colombiana de Agroproductores Ambientalistas – Agroambientalistas y Bioplaza. Son 25 años de trayectoria acumulada e importantes logros en agroproyectos orgánicos, cultura agroambiental, bionegocios, ciudades verdes, promoción de la alimentación alternativa y comercialización de productos y servicios ecológicos.

La Asociación Colombiana de Agroproductores Ambientalistas – Agroambientalistas, fue fundada en Agosto de 1991 y recibió la Personería Jurídica 00872 el 23 de Octubre del mismo año. Algunos de sus proyectos ejecutados:

- Proyecto Torcoroma en el Páramo de Berlín – Santander, en asocio con la Cooperativa Coagromin; restauración agroecológica y cultivos andinos promisorios. Marzo de 1992.

- Participación en el Congreso Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro; ponencia sobre agroecolonización. Junio de 1992.
- Organización del Foro Ambiental Post Congreso de Río de Janeiro en Guaduas – Cundinamarca. Octubre de 1992
- Participación en las Mesas de discusión de las funciones de las Umatas; Tibaitatá – Cundinamarca. Noviembre de 1992
- Proyecto de Agroecolonización en la Serranía de los Paraguas, San José del Palmar – Chocó. 1993
- Proyecto Valle de Guerrero en cultivos andinos de conservación en la Cuenca Alta del Río Tunjuelo – Localidad de Usme. 1993
- Huerta orgánica demostrativa en Saboyá – Boyacá; Octubre de 1994
- Documento de Desarrollo Agroecológico remitido al Comité Temático Agrario del Caguán – Caquetá. Junio de 1999
- Diseño y elaboración del Plan de Autogestión para Profesionales Agropecuarios. 2000
- Convenio Hogar Juvenil Campesino Ubaté – Cundinamarca; huerta orgánica, capacitación agroecológica, mercado verde y apoyo interinstitucional. 2002 al 2004
- Convenio Finca Las Lagunas, Suesca – Cundinamarca; restauración agroecológica y piloto en aromáticas orgánicas. 2004 al 2006
- Red Tulasi del Guaviare; capacitación y plan de trabajo para el cultivo y comercialización de frutales y especies gastronómicas amazónicas orgánicas con 67 productores. 2006, 2007 y 2008
- Proyecto Vianí – Cundinamarca; capacitación y desarrollo agroecológico en café orgánico, especies promisorias de ladera y comercialización a través de un mercado verde con 40 productores. 2006 y 2007
- Red Productores Agroambientalistas; 15 productores en Cundinamarca y 40 en Boyacá en plantas aromáticas, frutales, hortalizas orgánicas y ganadería sostenible. 2005 a la fecha

- Programa Terrazas Verdes; agricultura orgánica urbana y cadenas de valor con 85 familias en Usme y Tunjuelito – Bogotá, D.C. 2007 a 2009

GreenBizz Consulting será la primera firma colombiana que aborde integralmente todos los componentes de los negocios verdes más relevantes, desde la exploración, evaluación, capacitación, financiación, ejecución, seguimiento, comercialización, hasta el apoyo institucional público y privado e intercambio de información y experiencias para la construcción de proyectos sostenibles y alternativos regionales y nacionales con cadenas de valor, que contribuyan a generar riqueza, empleo y bienestar con equilibrio ambiental.

Sectores priorizados: agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, ecoturismo y turismo alternativo, transformación, agremiación, educación, urbanismo, gastronomía, seguridad alimentaria, comercialización, certificación y consumo responsable.

V.4.2.2 Participantes. GREENBIZZ CONSULTING SAS - HIDROLUTION

V.4.2.3 Tipo de acuerdo. Representación comercial respecto al innovador sistema de depuración de agua.

V.4.2.4 Descripción de la cooperación. La actividad principal a la que se dedica la empresa analizada es: agroproyectos orgánicos, cultura agroambiental, bionegocios, ciudades verdes, promoción de la alimentación alternativa y comercialización de productos y servicios ecológicos.

La empresa ha participado en el pasado en el desarrollo de acuerdos de cooperación en Canadá (Cámara de Comercio de Toronto), Biofach (Alemania), ArgeNews (Argentina), Fylotab (Bélgica) y Vivaness (Alemania). La cooperación se firmó en Colombia en junio de 2010, la cual fue facilitada mediante contacto directo entre las dos empresas (vía diplomática con la comisión de política europea). No hubo necesidad de constituir empresa alguna. En lo atinente al factor estratégico, los motivos mediante los cuales se sustentó la alianza en orden de importancia fueron: acceso a las competencias o conocimiento del socio y la búsqueda de nuevas tecnologías verdes de saneamiento y potabilización de aguas

Respecto a la calificación del nivel de importancia de la alianza sobre la organización, conceptúa que es muy importante, colaboración que se conformó inicialmente renovable y prorrogable para operar a nivel nacional, teniendo como socio una empresa privada (sólo hidrolution y Greenbizzconsulting)

Los motivos que llevaron a la elección del socio desde el punto de vista de los atributos individuales, fueron: la capacidad tecnológica, la salud Financiera, experiencia de gestión y del conocimiento y la capacidad de accesos a nuevos mercados. En cuanto a los atributos colaborativos los argumentos son: recursos complementarios, metas correspondidas y compatibilidad de culturas

Los integrantes de la alianza comparten la misma misión, porque tienen una visión común de una mejor gestión de un recurso más escaso y estratégico como el agua. De igual manera, a partir del acuerdo de cooperación se ha participado en redes empresariales con la Cámara de Comercio Hispano Colombiana y Cámara Colombo Catalana. A futuro

la idea integrar la red de Corpoica y del Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. El principal objetivo de la primera red, es canalizar mejor los esfuerzos para que la tecnología Hidrolution pueda posicionarse en Colombia y en España y posicionar la marca. Esta red está conformada con el sector agropecuario, depuración para la industria. Recuperación de humedales. De esa red son miembros sesenta empresas que tienen intereses en dicha área, que operan a nivel internacional.

En cuanto a la valoración de resultados, la cooperación firmada en Colombia representa para la empresa beneficios económicos y socio ambientales, favoreciendo a la población de la localidad y del entorno en lo social, con infraestructura, empleo, calidad de vida y desde lo ambiental, por la mitigación a los efectos del cambio climático.(Fenómeno de la niña se ha acentuado, es cada dos años más recurrente que antes y en esto tiene mucho que ver el cambio climático). Ha sido grande y en Colombia hay una deficiencia crítica respecto a depuración de aguas en total hay 1150 municipios en Colombia de los cuales sólo 350 municipios cuentan con sistema de acueducto y alcantarillado. En agricultura según se ha comprobado los resultados son preocupantes más del 80% de los productos están contaminados con aguas negras y metales pesados. De los contratos firmados no se han derivado otros.

Las dificultades que se han presentado están relacionadas con la falta de apoyo local, la incompreensión de las autoridades ambientales de las empresas, las mismas de un productobio son las dificultades; las firmas tradicionales de depuración de agua en Colombia son de mucho poder, tienen acaparado la contratación.de agua residuales.

Respecto a la calificación de los resultados de la alianza empresarial analizada, es catalogada como buena, porque ha permitido conocer unas tecnologías, que por la

acreditación de Kioto es la mas ecológica del mercado para depuración de aguas; existe una comunicación muy fluida entre los representantes españoles, se ha dictado un curso intensivo en Madrid del representante de la empresa Colombiana. En ese orden de ideas las fortalezas han sido la libertad de acción en Colombia. No se han restringido el campo de acción.; el intercambio de información continúa; la propuesta y proyectos comunes y la visita mensual del representante español a Colombia. Las debilidades en la alianza mencionada que se han presentado, son de tipo técnico: necesitan validar la técnica para poderla comercializarla; falta coordinación con otros ocho representantes regionales que tiene el socio español y saber quienes son los otros socios.

En cuanto a las amenazas detectadas con la firma de esta alianza, está la difícil situación de la empresa Española Hidrolution y dificultad de que la tecnología sea reconocida de las firmas convencionales

Las oportunidades que se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente, es que la tecnología se establezca en Colombia en Comunidad Andina de naciones(parlamento), Venezuela, Perú, Ecuador y llegar a la distribución de piezas, equipos que no se producen en Colombia(cadena de producción que se haga en Colombia y no desde España).

V.4.2.5 Conclusiones. La empresa Greenbizz Consulting SAS, en el cumplimiento de sus actividades cataloga como buenos los resultados de la cooperación, porque son diversas las dificultades que enfrenta a nivel local para cumplir con sus compromisos y con la empresa española con la cual firmó la alianza, sin embargo, cumple con los compromisos adquiridos así no se obtengan los niveles de cooperación que se pretende con la firma del acuerdo.

Esta es una alianza reciente de mucha importancia para el país, que muestra un rezago importante en materia de manejo de aguas residuales, en casi todos sus municipios, convirtiéndose en una gran oportunidad para llevar a cabo múltiples contratos en diferentes campos y actividades donde existe contaminación en Colombia. La empresa presenta iniciativas tecnológicas avanzadas para depurar el agua sosteniblemente, porque en dicho proceso no se consume energía, como tampoco olores menos fango, a través de un procedimiento que transforma el agua sucia en agua depurada de calidad hasta del 95-100 por ciento limpia y potable. Es un concepto aprobado como referencia del protocolo de Kyoto. Este es un sistema fácil, simple, auto-sostenible y natural.

V.5 ESTUDIO DE CASO N° 4 TITANDOL (Acuerdo para construcción de obra civil) (DOL - TITANCEMENTO)

V.5.1 DOL

V.5.1.1 Descripción. El nombre de la empresa es Díaz Olivares López S.L, ubicada en la Ctra de Borox, km 0,700, ocupa 150 trabajadores, ubicados en dos sedes; fue creada hace 54 años; la facturación anual es de 8 MM Euros, con un volumen de activos de 27 MM Euros.

V.5.1.2 Participantes. DOL - TITANCEMENTO

V.5.1.3 Tipo de acuerdo. TITÁN DOL (Panamá) y Proyecto en Perú, en ese país la legislación es estricta y el objetivo del proyecto es la creación de 19 puentes

V.5.1.4 Desarrollo de la cooperación. La actividad principal a la que se dedica la empresa DOL es a grandes prefabricados para obra civil y en las secundarias a fabricación de viguetas y bovedillas cerámicas para forjados. Esta empresa ha participado en el pasado en el desarrollo de acuerdos de cooperación, pero siempre en España. En Colombia, se creó una empresa por tiempo indefinido (TITAN DOL S.A) para operar a nivel internacional al 50% con una compañía local (empresa privada), en el año 2011, la cual fue facilitada por otras compañías con las que se trabaja. En principio opera en Panamá.

En lo que respecta al factor estratégico, los motivos para conformar la alianza en orden de importancia fueron los siguientes: estrategia de internacionalización, acceso a las competencias o conocimiento del socio y acceso a las nuevas redes de mercado del socio.

El nivel de importancia de la alianza para esta empresa es calificado de muy importante. En los motivos para la elección del socio, estos fueron: experiencia de gestión y del conocimiento y capacidad de accesos a nuevos mercados. En los atributos colaborativos, se destacan los recursos complementarios y las metas correspondidas. Estos socios comparten la misma misión, porque ambos tienen la misma idea de desarrollo de nuestros productos en la misma área geográfica. A partir del acuerdo de cooperación no se ha constituido ni participado en redes.

Respecto a la valoración de resultados, la cooperación firmada en Colombia ha representado beneficios económicos. De la misma manera, ha contribuido con beneficios en infraestructura, empleo y calidad de vida para la población local y del entorno. Del contrato original se han derivado otros.

La única dificultad que se ha presentado en el transcurso de la cooperación, es el estado de las vías, responsabilidad que compete en algunos casos a la nación, departamento o municipio.

En lo que concierne a los resultados de esta alianza empresarial, son catalogados por el socio encuestado como excelentes, brindando además fortalezas gracias a la apertura de nuevos mercados y posibilidad de crear una oferta de primer nivel en grandes prefabricados de obra civil en Colombia y su área de influencia.

Las debilidades en la alianza mencionada, son la lejanía geográfica con España y pequeñas diferencias culturales (En el idioma (actuar) cabreados), mientras que las amenazas se ciernen en torno a la posibilidad de que una vez les hayamos trasladado nuestro knowhow tecnológicos quieran abandonar la colaboración. Así mismo, las oportunidades se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente son la entrada en nuevos mercados y nuevos productos. Como experiencia se tiene el haber trabajado con Manufacturas del cemento en Panamá.

V.5.1.5 Conclusiones. Dol elabora prefabricados en grande (infraestructura, edificaciones), donde su futuro se orienta en Suramérica a la infraestructura (puentes, muros). Dol lleva 50 años haciendo vigas y en Colombia tenía poca credibilidad al ser desconocida. Lo anterior generó la necesidad de crear la alianza con Titán porque además de ser una empresa muy conocida en el mercado local, le facilitaba el ingreso a Colombia y al resto de países de Suramérica. Primero se ganó el negocio (compitiendo en una licitación) y después firmaron la alianza. En su alianza actual está la construcción de cinco estaciones para el metro de Panamá, donde el cliente es el gobierno de Panamá y los contratistas son Fcc y Odebrecht de Brasil (constructora de las más grandes de ese país).

Es una alianza donde Dol actuando como socio está satisfecho en gran manera con su firma y con los resultados de los contratos ejecutados, donde la confianza, responsabilidad y los acuerdos mutuos les permiten aprovechar las oportunidades que existen a nivel regional y local.

V.5.2 TITANCEMENTO

V.5.2.1 Descripción. La empresa se llama Titancemento//Manufactura Del Cemento S. A. y está ubicada en la Autopista Medellín Km 2,4, ocupa 400 trabajadores entre fijos y eventuales (población variable según los proyectos), distribuidos en cinco sedes, las cuales están ubicadas así: tres en Colombia (Barranquilla, Medellín, Bogotá) y dos internacionales (Lima, Ciudad De Panamá). Respecto a las sedes conviene saber que hacen lo mismo pero cada uno tiene una línea en la cual se especializa más que en otra; no obstante, tienen una matriz que es Titán de la cual se cuelgan cuatro marcas(en el diagrama inferior se destacan). La empresa fue creada en 1930, su origen procede de

Manufacturas Samper que se enfocaba a tubos de concreto. La facturación anual es de 35.000.000 dólares aprox. Esta es una empresa que hacía tubos, llamada en sus inicios Cementos Samper (empresa muy grande) que creó una manufactura de cemento que era para hacer prefabricados. Empezó haciendo tubos prefabricados de concreto. Hace 10 años se diversificaron hacia espacio público (bolardos, andenes, sardineles). Hace aproximadamente ocho años se orientaron además a las edificaciones (entrepisos para edificios, bodegas). Hace cuatro años se orientaron también a la infraestructura. Destacando que existen unos clientes fijos en compras de tubos prefabricados (producto principal) que se mantienen. Estas son las razones por las que se quitó la imagen del tubo. Estas son líneas de negocios fundamentadas en proyectos.

La empresa que actualmente gira bajo la razón social de Manufacturas de Cemento S.A-Titán, tiene su origen en la visión creadora y el ejemplo de espíritu público que don Miguel Samper Agudelo legó a sus hijos, los hermanos Samper Brush, durante la segunda mitad del siglo XIX.

Para llevar a cabo la construcción de la primera planta hidroeléctrica de la Empresa de Energía de Bogotá, los hermanos Samper Brush se vieron en la necesidad de importar la totalidad del cemento requerido en la obra. Este hecho, la perspectiva de futuras ampliaciones y el espíritu que siempre los animó en el impulso de la industria nacional, dieron origen a la primera fábrica de cementos artificiales, que para conmemorar el centenario de la proclamación de la independencia de la República, inició producción en 1910.

Con el objeto de contribuir al desarrollo de modernos sistemas de construcción, que sustituyeran los hasta entonces conocidos del bahareque, la tapia pisada, el adobe y la mampostería con argamasa de cal, la Compañía de Cementos Samper estableció una oficina técnica con ingenieros civiles y arquitectos, cuya primera labor consistió en

capacitar maestros de obra y oficiales de construcción para labores hasta entonces desconocidas en el medio, tales como la clasificación y lavado de agregados pétreos adecuados, su dosificación y mezcla con cemento en proporciones preestablecidas, la figuración y colocación de varillas de refuerzo de acero en concreto armado, la elaboración técnica de formaleas para columnas y vigas, etc.

La Compañía de Cementos Samper dio comienzo a la primera producción de prefabricados de concreto, consistentes en baldosas para pisos y tubos para drenaje; para tal fin organizó en 1916 y dentro de los mismos predios de la fábrica, un departamento llamado desde entonces Manufacturas de Cemento.

Los primeros tubos de concreto fueron producidos en moldes individuales metálicos, utilizando una mezcla húmeda, compactación por sistemas manuales y unión del tipo machihembrado.

Con motivo del primer ensanche de la fábrica de cemento, que trasladó sus instalaciones desde las vecindades de la Estación de la Sabana de la Mina de cal de La Siberia en el municipio de La Calera y de la crisis económica mundial presentada a partir de 1929, la "Compañía de Cemento Samper" fue flotantizada mediante el ingreso a la misma de nuevos e importantes grupos de accionistas, la razón social se cambió a "Fábrica de Cemento Samper" y el departamento de Manufacturas de Cemento, se convirtió en una nueva sociedad del todo independiente, a la cual los accionistas fundadores de la Compañía de cemento aportaron, entre otros bienes, los equipos y moldes hasta entonces utilizados en prefabricación. Y fue así que el 1o. de julio de 1938 se constituyó Manufacturas de Cemento S.A.

Terminada la Segunda Guerra Mundial se adquirieron nuevos equipos y tecnologías para la producción de tubería para aguas negras y aguas lluvias. A partir de 1972 se inició un

proceso de modernización y ensanche dirigido a producir mezclas secas de gran calidad, dosificadas por peso, a fabricar tubos vibrocompactados en posición campana abajo que permiten su instalación con empaque de caucho; en 1938 se constituyó Manufacturas de Cemento S.A.

Para el año de 1994, inicia la expansión nacional de la compañía, con la puesta en operación de la planta de barranquilla, a la que seguiría en el año 1996 la planta de Medellín.

En el año 2004 la empresa decide incursionar en el mercado internacional con una planta ubicada en la ciudad de Lima, y posteriormente, en el año 2008 con la compra de Tubos de Tocumen S.A. se implementa la quinta planta de la compañía y la segunda a nivel internacional, durante el mismo 2008 la compañía presenta al mercado el sistema de entrepisos pretensados “Placas Alveolares Titán”.

Finalmente en el año 2010 la compañía presenta la línea Titán Infraestructura, que dará al mercado una alternativa en prefabricados estructurales de gran tamaño

V.5.2.2 Participantes. DOL – TITANCEMENTO

V.5.2.3 Tipo de acuerdo. TITÁN DOL (Panamá) y Proyecto en Perú, en ese país la legislación es estricta y el objetivo del proyecto es la creación de 19 puentes

V.5.2.4 Desarrollo de la cooperación. La principal actividad a la que se dedica Titancemento, es a la prefabricación de concreto de todo tipo (tubería de concreto con recubrimiento interno). Tubería de concreto, revestida internamente con láminas de polietileno de alta densidad con el fin de proteger el concreto de la corrosión bajo

condiciones especiales. El recubrimiento se puede realizar de acuerdo a la solicitud, cubriendo 360, 270 o 180 grados del perímetro total del tubo, dependiendo del requerimiento de diseño, evitando el ataque de sulfuros cuando se realiza una instalación en zonas con altas temperaturas o cuando se deben manejar Grandes Caudales y Bajas Pendientes (GCBP). Las láminas quedan adheridas a la pared del tubo durante el proceso de fabricación lo que permite que el concreto al ser vibrado fluya alrededor de las nervaduras para asegurar una estructura densa, libre de vacíos con las láminas firmes contra las caras expuestas, respetando el diámetro interno de la tubería.

Dimensiones: El recubrimiento se puede realizar en tuberías desde 60cm de diámetro en adelante Dichos tubos, tienen longitud de 2.5m y sus características son las mismas que cualquier tubo sin recubrimiento. Las láminas de polietileno, tienen un espesor de 1,5mm y en una de sus caras tiene nervaduras en forma de T espaciadas aproximadamente cada 65 mm, que permiten un perfecto anclaje con la pared de concreto.

Diseño: Aprovechando las excelentes características estructurales de la tubería de concreto, se crea la tubería con recubrimiento interno, que obedece al mismo diseño y resistencia de un tubo de concreto y protege la estructura a la corrosión en casos de presencia de ácidos excesivos y quedando la cara de la lámina de polietileno completamente lisa expuesta al flujo.

Instalación: La tubería se instala igual que un tubo de concreto sin revestimiento interno, cuidando que éste no se perfore o rasgue durante el procedimiento de manipulación.

Juntas O Uniones. Las uniones se realizan con el sistema espigo – campana que traen los tubos de concreto sin revestimiento y un empaque de caucho con el que se garantiza la estanqueidad del sistema. En los extremos, los tubos tienen una pestaña de 10 cm de lámina de polietileno que sobresale del tubo y se traslapa con el recubrimiento del siguiente. Este traslapo se sella con calor por termofusión, dejando una junta completamente lisa y sin escalonamientos.

Ventajas: *Alta resistencia a la abrasión.*Adecuado para aplicaciones potables.*Las características inherentes del tubo minimizan la necesidad de complejos procedimientos de instalación (compactaciones de base, atraque y rellenos).*La tubería reforzada no está sujeta a fallas por cortante o flexión. *Excelentes propiedades físicas de las láminas de polietileno

Esta empresa ha participado en el pasado en el desarrollo de acuerdos de cooperación, en Colombia, Panamá y Perú hace aproximadamente 10 años se trabaja con acuerdos (donde las condiciones de mercado y necesidades han cambiado). Está alianza se conformó hace 8 meses, mediante sociedad anónima, por término indefinido. Actualmente se realiza un negocio en Panamá y a partir del mes de marzo se dio inicio a otro en Lima (Perú) son 19 puentes que se construirán con Dol.

En cuanto a los factores estratégicos, los motivos mediante los cuales se creó la alianza fueron, en orden de importancia: acceso a los recursos del socio, acceso a las nuevas redes de mercado del socio, fuerte posición competitiva, estrategia de internalización y acceso a las competencias o conocimiento del socio. En cuanto al nivel de importancia de esta alianza para la organización, es catalogada de muy importante. El convenio de cooperación se firmó para operar a nivel internacional. Cubre inicialmente tres países, pero existe una cláusula donde se pueda proyectar a otros de la región con el compromiso de que se vendan los mismos productos. Se parte del principio de la buena fé. Sin embargo, se puede entrar a otros países y actuar en cabeza de Titan cemento en asocio con otras firmas. El acuerdo o convenio no es tan milimétrico. Se buscan en lo posible socios complementarios.

El acuerdo se firmó con una empresa privada y con otro socio. El socio se eligió teniendo en cuenta atributos individuales como capacidad tecnológica y experiencia de gestión y del conocimiento. En los atributos colaborativos se tuvieron en cuenta los recursos

complementarios, superposición de bases del conocimiento, motivación de la correspondencia, metas correspondidas y compatibilidad de culturas. En este caso se comparte la misma misión, porque hacen lo mismo. No se ha participado en redes todavía, pero está pensada para futuro en Panamá.

Respecto a la valoración de resultados, la cooperación firmada en Colombia ha representado para la empresa beneficios del orden económico. Esta cooperación ha contribuido con la población de la localidad y del entorno, en lo social, infraestructura, desarrollo y calidad de vida. A mayor tamaño del prefabricado menor ocupación de personal, por cuanto al ámbito del empleo es poco lo que repercute. Ejemplo de esta situación: 14 personas en 15 días y no 100 en seis meses para realizar el trabajo.

De estos contratos realizados se han derivado otros, como la ampliación del trabajo en conjunto para otras cinco estaciones de metro en Panamá. Más contratos con el mismo cliente. En Colombia se han trabajado en varias propuestas de hecho se han presentado ocho; no obstante, actualmente no han adjudicado ninguna. Entre las dificultades que se han presentado en el transcurso de la cooperación, están la legislación, que es un problema grande y la valoración de los aportaciones: Conocimientos, comerciales.

Los resultados de la alianza empresarial, se catalogan de excelentes, porque en poco tiempo se han conseguido dos negocios importantes (metro de Panamá, 19 puentes en Perú) el negocio de Panamá está en un 50,0%

En las fortalezas se destaca conocen el mercado, tenemos los clientes y contamos con unos productos de alta calidad prefabricados en España que generan mucha confianza. Las debilidades se centran en la valoración, distancia, se basa en buena fé y la confianza que nos tenemos. Se trabaja directamente con los dueños de la compañía.

Respecto a las amenazas se presenta una competencia está entrando fuerte; 5 empresas prefabricados españolas, consideradas las más grandes del mundo que hacen presencia en Centroamérica, 3 están haciendo negociaciones para comprar empresas en América. Las oportunidades que se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente, son ampliar mercado y seguir buscando en el resto de países que le sirve tanto a Titán como a Dol. La idea es llegar hasta México y bajar hasta Argentina. *Nuestro principal objetivo a corto plazo en cinco años es Costa Rica*

V.5.2.5 Conclusiones. *“Titancemento pone el mercado, el conocimiento del mismo, los comerciales y Dol pone el diseño. Dol es nuestro diseñador y nuestra oficina técnica”* indica uno de los directivos.

Por el tema de impuestos quizás no convenga estar creando empresas en todos los países, razón por la cual se realizará una alianza con una firma peruana. Titán Perú, ya está lista con toda la exigencia tributaria y legal para dar inicio a las actividades. En el Perú existe una legislación muy estricta y poco beneficiosa para las empresas (renta presuntiva, etc). La alianza fue facilitada por otras compañías con las que se tratan: compañía de España, que era nuestra competencia con la cual teníamos un proveedor en común, que además eran amigos a través de los cuales nos contactamos

Dol aporta los comerciales, pero eso tiene un valor intrínseco grande, es muy difícil hacer las valoraciones estando tan lejos. El convenio se funda en la buena fe y en la confianza, porque un desplazamiento mensual de una ejecutiva desde España tiene infinidad de costos que se deben asumir.

PARTE TERCERA.

CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el análisis de la internacionalización de las empresas españolas teniendo en cuenta los acuerdos de cooperación pactados con empresas colombianas respecto a los casos enumerados, primero se hace una breve presentación de lo que trata cada alianza para posteriormente presentar los puntos más significativos de las entrevistas, a la luz de las proposiciones y teniendo en cuenta el origen de cada empresa.

VI. 1 Caso 1.Proactiva medioambiente –Fanalca

Las empresas Proactivamente y Fanalca conformaron un acuerdo de cooperación, en primera instancia, para dar respuesta a una oportunidad de negocio en el ámbito de la gestión de residuos en la capital colombiana.

El objetivo previo al inicio de este vínculo por parte de la empresa española era doble: incursionar y expandirse en el territorio colombiano. Por parte de la empresa colombiana, su finalidad era la de seguir creciendo, en este caso al ampliar y consolidar la oferta de un nuevo servicio.

El acuerdo entre estas empresas consiste en la posibilidad de trabajar al unísono en proyectos que preliminarmente han sido planteados y evaluados en común, por

cualquiera de las partes. Este acuerdo no implica exclusividad; sin embargo, en el momento en el que se opte por hacer parte de un proyecto, cada empresa se compromete a ser seria y responsable no sólo con sus competencias sino con la solución de imprevistos que se den a lo largo del desarrollo del acuerdo.

El interés con el que las empresas se implican en el negocio, se concreta en definitiva, con el establecimiento de un gobierno corporativo de las dos empresas dentro del futuro proyecto y luego se procede a elaborar un documento formal (normalmente un contrato) a medida del proyecto, en el que un punto clave es la contribución de capital de cada empresa (requisito indispensable para las empresas al comenzar un nuevo proyecto porque de esta manera se ve el respaldo al proyecto).

En cuanto al principal valor añadido que aporta cada empresa en los proyectos, se reconoce por una parte en Proactiva Medio Ambiente S.A. el “knowhow” en lo relacionado con la gestión integral del agua, mientras que Fanalca, S.A. aporta tanto la parte de administración (donde predomina la importancia de “dominio del entorno”) como la operación de los residuos.

La evolución del acuerdo ha derivado en la elaboración de diversos proyectos (dentro de diferentes zonas de Colombia) y un paso más del objetivo de las empresas con el acuerdo, al lograrse un proyecto en un país distinto al origen de ambas empresas (en Ecuador).

VI. 2 Caso 2. Mapfre – Aguas de Manizales

El acuerdo entre la empresa de origen español Mapfre (que cuenta con filial en Colombia) y la entidad Aguas de Manizales está relacionado con la comercialización y recaudación de seguros como punto de partida la ciudad de Manizales (Capital colombiana del departamento de Caldas).

La empresa Mapfre buscaba con el acuerdo la expansión del producto y servicios en el territorio del sur de Colombia, mientras que el propósito de la empresa de Aguas de Manizales era incluir una nueva línea de servicio a sus clientes.

El punto central del acuerdo reside en que cada empresa teniendo en cuenta la diferencia de sectores en lo que están inmersas (Mapfre: seguros – Aguas de Manizales: Servicio de acueducto y alcantarillado) plantee opciones de trabajo que en conjunto permita lograr objetivos que por sí solos no pudieran alcanzarse. El acuerdo en este caso no conlleva exclusividad, motivo por el cual se insiste en la confidencialidad de la información, sin descartar el emprender acciones legales en caso de infringir lo pactado.

La formalidad del trabajo en esta alianza se observa al encontrar que todo nuevo proyecto se instaura de forma contractual en la cual se especifica: las responsabilidades de las partes, objetivos, remuneración, duración del contrato y entre otros. Este documento se presenta

“porque las entidades hacen unas inversiones altas que no se recuperan a corto plazo”.

El gobierno de la alianza se realiza a través de un manual operativo (en el cual se describe todos los procesos que se deben llevar en el acuerdo, prestación de servicios y demás con el fin de brindar atención adecuada).

En este caso lo que proporciona un valor adicional al acuerdo, por parte de la empresa MAPFRE su especialización en el sector de seguros (que permite adaptación ágil de las condiciones a las necesidades de la población objetivo) y por parte de Aguas de Manizales una imagen reconocida en la región, base de datos y medios de recaudo efectivos que permiten una buena compatibilidad entre los dos servicios.

El desarrollo del acuerdo ha permitido una incursión y expansión de los seguros Mapfre no solo en la ciudad de Manizales (evidenciándose con el número de seguros conseguidos, permanencia de los clientes) sino que ambas han salido fortalecidas en lo que se refiere a posicionamiento de marca. Esta experiencia ha dejado lugar a que ambas entidades estén analizando (dentro del marco del acuerdo) la propuesta de firmar contratos para abordar otras ciudades del territorio colombiano e incluso no descartan en el extranjero(en concreto en Perú).

VI. 3 Caso 3. Hidrolution - Greenbizconsulting

La especialización de estas empresas en actividades vinculadas directamente con el sector del medioambiente ha sido el común denominador determinante para conformar el acuerdo de cooperación. El eje principal sobre el que se centra el acuerdo es un innovador sistema de tratamiento y depuración de aguas residuales, basado en la utilización de plantas acuáticas emergentes puestas en flotación, al que se le ha llamado sistema HidrolutionFMF(Filtro de plantas Macrófitas en Flotación).

La empresa española (Hidrolution) tiene como finalidad perseguir la introducción, consolidación y expansión del sistema en el territorio colombiano; mientras que la entidad colombiana GBC en línea con su carácter medioambiental tiene como propósito incorporar en su catalogo de servicios una alternativa de tratamiento y depuración de aguas residuales.

El acuerdo consiste en que ambas empresas trabajen en coordinación para la comercialización, representación y distribución del sistema español HidrolutionFMF (Filtro de plantas Macrófitas en Flotación); teniendo en cuenta que no hay carácter de exclusividad.

En este caso, teniendo en cuenta que el sistema implica un proceso previo de concienciación medioambiental y por tanto los resultados tangibles del sistema se darán en un periodo de largo plazo. La empresa Hidrolution a través del acuerdo ha ido superando la primera fase de acceso y expansión, con la formalización de propuestas de implatación del sistema en ciudades tales como Bogotá, Medellín, Cali y ayuntamientos de menor envergadura pero que también han decidido apostar por este via limpia de depuración de aguas.

VI. 4 Caso 4.Dol - Titancemento

El sector de la infraestructura es donde las empresas Díaz Olivares López, S.L.(Española) y manufactura Del Cemento S. A.(Colombiana) han llegado a formalizar un acuerdo. El inicio de ese acuerdo se ha dado a través de un proyecto en el que

actualmente se sigue trabajando vinculado con la construcción de cinco estaciones de metro en Panamá.

Esta relación se instaura con el principal objetivo de que la empresa española sea reconocida en Latinoamérica mediante el trabajo en común con Manufacturas del cemento, S.A.; de tal manera que le permita tener por un parte un mayor aceptación para acceso a los mercados de la zona y fortalecer la imagen de eficiencia para abarcar más proyectos en el continente americano.

El acuerdo se basa en que ambas empresas se apoyen la una en la otra para abordar proyectos que cada entidad por independiente difícilmente podría afrontar. Las propuestas de proyectos pueden proceder indistintamente de cualquiera de las empresas; lo indispensable es ver los beneficios que reportara a cada una. En este acuerdo el carácter de exclusividad depende de las exigencias e implicaciones relacionadas con el buen desarrollo de los proyectos.

El efecto del acuerdo se ha dado mediante la aprobación de proyectos de trabajo en la realización de cinco estaciones de metro en Panamá y la construcción de diecinueve puentes en Perú, en Colombia se han elaborado ocho propuestas de trabajo presentada en licitaciones sin que de momento se tenga respuesta afirmativa.

El compendio de cada una de las cuatro alianzas estudiadas, estructura una visión general de las expectativas que se dan por parte de las empresas respecto a la internacionalización y constituye una estructura que se complementa con el análisis de aspectos (conectados con las proposiciones) teniendo en cuenta el punto de vista de un país desarrollado y uno en vía de desarrollo.

Una vez se ha dado se han presentado un resumen de cada alianza tal como se indica anteriormente, se procede a presentar los puntos más significativos de las entrevistas respecto a algunos de los aspectos comunes en las alianzas.

Tabla 5	CASO 1 ESPAÑA	CASO 2 ESPAÑA	CASO 3 ESPAÑA	CASO 4 ESPAÑA
Aspectos	Proactiva medioambiente, S.A.S	MAPFRE	HIDROLUTION	DOL
Factores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a las nuevas redes de mercado del socio. -Acceso a los recursos del socio. -Estrategia de internalización. - Cumplimiento de la legalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a las nuevas redes de mercado del socio. - Acceso a las competencias o conocimiento del socio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a las nuevas redes de mercado del socio - Estrategia de internacionalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a las nuevas redes de mercado del socio - Fuerte posición competitiva - Acceso a las competencias o conocimiento del socio. - Acceso a los recursos del socio - Estrategia de internacionalización
Socios Que busca c/empresa?	<p>Capacidad de accesos a nuevos mercados. Difícil encontrar un buen socio y en corto plazo.</p> <p>Busca que el socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparte riesgos.. - invierta capital.. - conoce el entorno. <p>"Vale su peso en ORO"</p> <p>Alguien que te ayuda a entender el país por eso es bueno tener socio.</p>	<p>+ Atributos individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad tecnológica - Salud Financiera - Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados <p>+ Atributos Colaborativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos complementarios - Superposición de bases del conocimiento <p>No comparten la misma misión en la alianza, se complementan.</p>	<p>+ Atributos individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de accesos a nuevos mercados. <p>+ Atributos Colaborativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Metas correspondidas. 	<p>+ Atributos individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados <p>+ Atributos Colaborativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos complementarios - Metas correspondidas <p>Tienen los dos aliados la misma misión.</p>
Redes	No participa.	Tiene una amplia experiencia internacional con presencia en 44 países. Mapfre también tiene varias alianzas en Colombia.	Han participado en muchas conferencias o congresos. Esto les ha permitido ir creciendo en contactos pero no ha hecho que tengan un red como tal. Vinculados con la Cámara Hispano Colombiana.	No.
Experiencia	En Colombia esta empresa trabajo	Tiene una amplia experiencia internacional	Presencia y trabajo en 20 países y en	Ha tenido experiencia de trabajo en acuerdos de

	previamente con VeoliaEnviroment en proyecto en la ciudad de Tunja. Están presentes en: Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México, Perú y Venezuela.	con presencia en 44 países. Mapfre también tiene varias alianzas en Colombia.	Colombia tienen 10 acuerdos más aunque son los más recientes.	cooperación pero únicamente a nivel de España.
Tecnología	La empresa controla la tecnología respecto al sector central de la alianza.	En este caso se tuvo en cuenta el avance el desarrollo de software que permitieran la mejor gestión para acceder y mantener el mercado objetivo.	La empresa española cuenta con tecnología punta, y un sistema que ha sido patentado.	Referente en grandes prefabricados para obra civil. Cuenta con tecnología destacada en el sector.
Métodos de comunicación	Comunicación continua via internet.	Comunicación constante, a través de internet, llamadas telefónicas y visitas. Mapfre tiene una delegación en Colombia.	Comunicación fluida por internet y viajes mensuales de un representante de la empresa a Colombia	Continua comunicación por internet y asisten a reuniones establecidas. Emplean ambos métodos de comunicación.
Beneficio Social	Se ha propiciado la creación de empleo y se ha incorporado nuevos conocimientos y técnicas en los procesos de trabajo.	Aumenta calidad de vida y se propicia el empleo(al requerir refuerzos comerciales). Se ha formado a los nuevos comerciales. Además se han cerrado algunos contratos.	La principal y primera cuestión con la que especialmente la población local se ve favorecida es con la mejora en la calidad de vida. Al desarrollarse los proyectos se ha notado un antes y un después del trabajo de las empresas.	El desarrollo de las metas de la alianza la empresa considera que beneficia en: - Infraestructura - Desarrollo - Empleo -Calidad de vida

Tabla 6	CASO 1 COLOMBIA	CASO 2 COLOMBIA	CASO 3 COLOMBIA	CASO 4 COLOMBIA
Tema	FANALCA.	AGUAS DE MANIZALES	GREENBIZZ CONSULTING	TITAN CEMENTO
Factores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a las competencias o conocimiento del socio - Acceso a los recursos del socio 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de internacionalización. - Creación de canal de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a las competencias o conocimiento del socio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a las nuevas redes de mercado del socio - Fuerte posición competitiva - Acceso a las competencias o conocimiento del socio e) Acceso a los recursos del socio f) Estrategia de internalización
Socios	<ul style="list-style-type: none"> +Atributos individuales: -Salud Financiera -Experiencia de gestión y del conocimiento +Atributos colectivos: -Metas correspondidas -Compatibilidad de culturas <p>Tienen la misma visión en la alianza en realización a:</p> <p>Crecimiento internacional, buscar oportunidades de negocio que rentabilicen el patrimonio a un nivel de riesgo administrable</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Atributos individuales: Capacidad tecnológica - Salud Financiera -Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados + Atributos Colaborativos: - Recursos complementarios - Superposición de bases del conocimiento - Metas correspondidas - Compatibilidad de culturas - Estrategias de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> + Atributos individuales: - Capacidad tecnológica - Salud Financiera - Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados + Atributos Colaborativos: -Recursos complementarios -Metas correspondidas -Compatibilidad de culturas 	<ul style="list-style-type: none"> + Atributos individuales: -Capacidad tecnológica -Experiencia de gestión y del conocimiento + Atributos Colaborativos: -Recursos complementarios -Superposición de bases del conocimiento - Metas correspondidas - Compatibilidad de cultura
Redes	Independientemente como empresa si hace parte de redes pero a través de la alianza no.	No.	<p>SI, Cámara de comercio Hispano Colombiana.</p> <p>Cámara Colombo Catalana.</p> <p>"A futuro la idea es hacer parte de: Integrar la red de Corpoica. Ministerio de medio ambiente"</p>	"Todavía no, pero está pensada para futuro en Panamá".

Experiencia	La experiencia de trabajo con empresas extranjeras son con: Japón, China, Brasil e India. Aunque el área no tiene que ver con las metas de la alianza.	La empresa colombiana no menciona ninguna experiencia previa de trabajo con empresas internacionales.	Ha trabajado en acuerdos con otros 4 empresas internacionales. Entre los continente Europeo y Latinoamericano.	Trabaja hace más de 10 años con acuerdos en otros países en Latinoamérica.
Tecnología	No destaca la tecnología de la empresa colombiana.	La tecnología software también es destacada por parte de la empresa local porque se debió acoplar entre ambas empresas.	La empresa no tiene una tecnología muy desarrollada.	Debido al buen desarrollo de la empresa se han ido actualizando algunas de las tecnologías y sistemas de trabajo.
Métodos de comunicación	Comunicación continua, destacando la fluidez de la misma. Algunos viajes esporádicos.	Se emplean métodos de comunicaciones tanto formales como informales. La idea es propiciar la mejor comunicación entre las empresas. Se utiliza, internet, llamadas telefónicas y visitas.	Comunicación continua por internet y un representante de la empresa viaja a Europa menos veces pero el tiempo que se desplaza se instruye en lo todo lo respectivo al negocio y a la empresa aliada.	Comunicación constante con el aliado y muy buena relación. En este caso ha favorecido mucho el dialogo directo entre los propietarios. Se utilizan medios de internet y asistencia a reuniones.
Beneficio Social	Además de crear empleo, también ha repercutido en la infraestructura de la sociedad.	La empresa considera que los beneficios han sido en aspectos: - Sociales - Infraestructura - Desarrollo - Empleo - Calidad de vida	La empresa considera que los beneficios han sido en aspectos: - Sociales - Infraestructura - Desarrollo - Calidad de vida	Las que la empresa considera que beneficia a la población local Sociales Infraestructura Desarrollo Calidad de vida

Los estudios precedentes ubicados en el contexto de países latinoamericanos se enfocan principalmente en el análisis del proceso de internacionalización de las empresas, por citar algunos de los estudios al respecto: Brasil(Sacramento, Cunha de Almeida, Marques de Silva, 2002), Chile (Bianchi, 2009), Argentina(Kosacoff and Ramos,2010); como se ha visto al revisar la literatura son escasos los que tienen en cuenta el tipo de relación de una alianza dentro de ese proceso y por eso es una oportunidad de investigación.

Las cuatro alianzas analizadas siguen esta recomendación desde la perspectiva de como las empresas de un país desarrollado (España) emplean las alianzas empresariales con empresas colombianas con la finalidad de la internacionalización. Este trabajo rescata algunos de los aspectos que hacen parte de esta relación (tales como: factores estratégicos, socios, redes, tecnología, experiencia, métodos de comunicación y beneficio social) debido a que cada uno tiene un determinado papel.

VI. 5 Factores estratégicos

Proposición 1. Los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación propician la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio.

En el contexto del país desarrollado (España) y uno en vía de desarrollo (Colombia) se reconoce que se va aportando con los factores estratégicos un eslabon dentro esta proposición, al mostrar que la finalidad que las empresas españolas buscaban respecto al empleo de la alianza para lograr la internacionalización se ha ido alcanzando. De tal manera, que los factores estratégicos son determinantes no solo en el estudio cooperación virtual realizada Thechatakerng S.; (2003) sino también en el escenario

desde España hacia Colombia. En este punto, es importante precisar que la prioridad de factores varía dependiendo de donde proviene la empresa tal como se puede observar en las tablas N°5 y °6.

Los factores estratégicos para la internacionalización a través de la alianza que sobresalen en todas las empresas de origen Español es el acceso a las nuevas redes de mercado del socio, mientras que la mayoría de las empresas colombianas seleccionadas distinguen como factor determinante el acceso a las competencias o conocimientos del socio, exceptuando a la entidad Aguas de Manizales. Un segundo factor en el que por lo menos dos de las empresas han coincidido es el relacionado con el acceso a los recursos del socio.

VI. 6 Socios

Proposición 2. Los atributos del socio con quien se ha firmado el acuerdo tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en país en vía de desarrollo buscando la expansión del negocio.

Un elemento a favor de esta proposición es que en algunas de las alianzas estudiadas se reconoce que las empresas españolas han logrado incursionar y desplegar su oferta de negocio incluso en terceros países que no estaban previstos dentro de la alianza. Esto no hubiese sido posible, si los aliados no acoplaron los atributos individuales y colaborativos

para que facilitaran el proceso, tal como se ha identificado mediante las entrevistas a los directivos.

Al observar las tablas 5 y 6, respecto a las empresas del país desarrollado en el acápite de atributos individuales destaca unánimemente la capacidad de acceso a nuevos mercados; mientras que parcialmente coinciden algunas empresas en señalar la experiencia de gestión y del conocimiento; capacidad tecnológica y salud financiera;

En palabras de uno de los directivos españoles ***“es difícil encontrar un buen socio porque además del acceso a nuevos mercados se busca que el socio comparta riesgos, invierta en capital y que conozca el entorno para que ayude a entender la forma de trabajar en el país”***.

La visión que tienen las empresas colombianas del estudio considera de mayor relevancia contar con un aliado que tenga como atributos individuales: salud financiera, experiencia de gestión y del conocimiento, antes que la capacidad de accesos a nuevos mercados y la tecnológica.

Respecto a los atributos colaborativos, las empresas de un país desarrollado (España) dan prioridad en común a los siguientes: recursos complementarios, metas correspondidas y compatibilidad de culturas. En las empresas que provienen de un país

en vía de desarrollado como Colombia los atributos colaborativos que prevalecen son la compatibilidad de culturas y las metas correspondidas.

VI. 7 Redes

Proposición 3. El acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas.

El caso de la alianza conformada por la empresa española Hidrolution y la empresa Colombiana Greenbizz Consulting dio lugar a la participación de las empresas en redes a través de la relación con la Cámara Hispano Colombiana. A futuro, la idea es hacer parte de otras redes por ejemplo: de Corpoica, Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en Colombia. Estos nexos se han establecido con la idea de fortalecer lazos que apoyen el sistema base del negocio y de esta forma tener un respaldo y reconocimiento dentro de la sociedad colombiana.

Por las demás alianzas independientemente del origen de la empresa; no se reconocen más redes en las que se participen como aliadas, de hecho, en los casos en los que están presentes es porque han participado de forma individual.

Esta proposición va en la línea de lo revelado por Krugman en 1996 en que la mayoría de redes de empresas locales ocurren en forma espontánea. Así, las alianzas de las empresas analizadas aunque no hagan parte todas aún de una red, si es un asunto del que consideran la mayoría tanto en el ámbito de crear como en participar en redes.

VI. 8 Experiencia

Proposición 4. La experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación está relacionada positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo.

En cuanto a la parte de la experiencia de las empresas del país desarrollado(España⁰ en la formación de acuerdos se observa en la tabla 5 que es amplia y variada; motivo por el cual se noto a lo largo de las entrevistas que la mayoría de los directivos eran consientes de que esa condición les permitía tener claro desde un principio las base sobre las cuales edificarían el acuerdo, sabiendo proteger las ventajas que les diferenciaban.

Por otra parte, las empresas colombianas (tal como se presenta en la tabla 6) en lo que se refiere a su experiencia en realizar acuerdos con empresas extranjeras es mucho más limitada y escasa. A pesar de que no se tenga el mismo nivel de experiencia respecto a formación de acuerdos de las empresas de un país desarrollado, la mayoría de empresas

han participado en este tipo de relaciones lo cual hizo que no fuera un tema del todo nuevo para los directivos.

La experiencia al igual que consideran Prashant, K.; Jeffrey, D.; Harbir, S(2002 : 750) “..puede ser una condición necesaria e importante para las empresas para la construcción de la capacidad de alianza, pero no es suficiente” y aún más dependiendo del país en el que se crea la empresa como desvelan los casos presentados. No obstante, esta proposición vista desde los casos analizados va en la línea de las revelaciones de Chao (2011) al considerar la experiencia como un aspecto que da confianza para futuros acuerdos.

VI. 9 Tecnología

Proposición 5. El acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo es una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo.

Según la tabla 5, las cuatro empresas españolas cuentan con una tecnología que las diferencia en cada uno de sus negocios. En lo que concierne a las empresas colombianas, se observan que algunas de las empresas de la tabla nº6 trabajan con la idea de actualizarse en la tecnología de su negocio; no obstante, el acuerdo de cooperación es el que les ha permitido acceder e incluso adaptar parte de la tecnología punteras de las empresas del país desarrollado (previa notificación de patentes), lo que

ha repercutido en que en el país en vía de desarrollo el proceso de elaboración del producto, servicio o sistema tenga una calidad mejor. La incorporación de esta tecnología en los negocios de la alianza en el contexto colombiano ha sido también visible por los reconocimientos de los usuarios y de la comunidad en general a través de premios o menciones de calidad.

La proposición desde la perspectiva de los casos seleccionados permite avanzar en la comprensión de como las empresas se van acoplando con la tecnología que posee la empresa del país desarrollado para mejorar los procesos de trabajo, lo cual viene en el mismo sentido de compartir la tecnología que indican Vanhaverbeke, W., et al 2006.

VI. 10 Métodos de comunicación

Proposición 6 Los métodos de comunicación asiduos entre las empresas que generan un acuerdo con procedencia de PDs y PVDs conllevará a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio.

La proposición relacionada con los métodos de comunicación independientemente que empleen métodos formales e informales, es respaldada por todas las empresas seleccionadas debido a que los directivos indican que mantienen comunicación permanente y fluida a través de internet, llamadas telefónicas, incluso viajes (siendo en mayor medida los realizados por empresas españolas hacia Colombia que viceversa). En palabras de uno de los directivos “***Existe comunicación constante con el aliado y muy***

buena relación. En este caso ha favorecido mucho el dialogo directo entre los propietarios".

En este aspecto, mientras que Shin (2011) mostraba que en empresas estadounidenses y coreanas el método de comunicación más empleado era el formal; en las alianzas analizadas entre España y Colombia se aprecia que es indistinto el método de comunicación empleado para lograr la internacionalización, en cambio se insiste reiteradamente en que una comunicación fluida y constante es la base en este aspecto.

VI. 11 Beneficio Social

Proposición 7. Los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDS.

La tabla nº 5 y nº 6, en cuanto al último punto presentado indican como el acuerdo ha repercutido en el contexto del país en vía de desarrollo, así dentro de los beneficios para la población, han destacado los siguientes: la creación de empleo y la incorporación de nuevos conocimientos y técnicas en los procesos de trabajo, derivados en la mejora de la calidad de vida. En la mayoría de los proyectos, hay un antes y un después del trabajo que hacían las empresas colombianas y lo que se ha ido evolucionando a través de la alianza. En términos generales los beneficios redundan en infraestructura, desarrollo, empleo y calidad de vida.

Estas puntualizaciones dentro de la proposición va en la dirección de lo planteado sobre la responsabilidad social corporativa planteada por Rodríguez Fernández (2006). Así, los acuerdos analizados en el entorno de Colombia muestran como ha permitido diferencias positivas respecto al beneficio social de este país en via de desarrollo.

VI.12 CONCLUSIONES

Finalmente, la internacionalización mediante el acuerdo de cooperación entre empresas de un PD y de uno PVD como son los casos analizados de empresas de España y Colombia, se da cuando se acoplan las competencias de las empresas de forma complementaria en donde suman sus recursos y capacidades, en el caso de las empresas españolas quienes aportan “Know How”, capital y tecnología avanzada y por la parte de las empresas de origen colombiano, son aspectos como la relaciones internas, conocimiento del entorno y redes de distribución los que pueden ofrecer.

En la siguiente tabla 7 se presentan una síntesis de los puntos que sobresalen de cada uno de los aspectos inmersos en las alianzas desde la visión del origen de la empresa.

Tabla 7. Síntesis de los aspectos destacados reconocidos por las empresas aliadas

		Empresas aliadas según origen	
Aspectos		España	Colombia
Factores estratégicos		-Acceso a las nuevas redes de mercado	- Acceso a las competencias o conocimiento del socio.
	Atributos individuales	-Capacidad de acceso a nuevos mercados.	-Salud financiera -Experiencia de gestión y del

Socios			conocimiento.
	Atributos colaborativos	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos complementarios - Metas correspondidas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos complementarios -Metas correspondidas -Compatibilidad de culturas
Redes		La empresa Hidrolution participa en redes. No se crea ninguna red a partir de la alianza	GreenbizzConsulting participa en redes. No se crea ninguna red a partir de la alianza
Experiencia		Amplia experiencia en alianzas y solo la empresa DOL emplea por primera vez esta relación con un aliado extranjero con finalidad internacionalización	La experiencia con alianzas es escasa en la mayoría de empresas, de hecho la entidad Aguas de Manizales no había trabajado previamente con empresas internacionales.
Tecnología		Tecnología avanzada y especializada es reconocida.	La tecnología es insuficiente. A través de la alianza se intenta no solo actualizarse en la tecnología sino adquirir conocimientos vinculados a la misma.
Métodos de comunicación		Métodos tanto formales como informales en la comunicación. Desplazamientos continuos para seguir más de cerca el avance de la internacionalización	Los métodos de comunicación tanto formales como informales son constantes. Limitados desplazamientos a la empresa del aliado.
Beneficio social		<ul style="list-style-type: none"> - Empleo -Knowhow -Mejora calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo - Sociales -Infraestructura -Desarrollo

		- Calidad de vida
--	--	-------------------

Fuente: autora del trabajo

El estipular la visión de un país desarrollado (España) y uno en vía de desarrollo (Colombia) para analizar como emplea el primero este tipo de relación para la internacionalización en país emergente, ha llevado a reconocer que dependiendo del origen de la empresa se utiliza el acuerdo con determinadas consideraciones que es acoplan para poder lograr el fin último de la cooperación, es decir, la internacionalización de la empresa Española en Colombia.

CAPITULO VII.- CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES

VII.1- SINTESIS DE LA INVESTIGACION

La presente investigación realizada concretamente sobre estudios de casos de empresas ubicadas en un país en vía de desarrollo como Colombia (4) y otras en un país desarrollado (España), permitió caracterizar las condiciones, ventajas, amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de las alianzas empresariales llevadas a cabo, y con esto analizar como esta alternativa brinda posibilidades de éxito en los proyectos que se abordan. Esto último unido a las condiciones de país emergente Colombia, genera atracción respecto a esta opción de parte de otras empresas españolas que desean incursionar hacia Colombia y la región.

VII.2 CONCLUSIONES

En el estudio se observa que es cierto que las empresas de países desarrollados utilizan los acuerdos de cooperación para acceder a nuevos mercados internacionales (caso España – Colombia), mediante el análisis de cuatro estudios de casos (Proactiva Medio Ambiente – Fanalca; Mapfre – Aguas de Manizales; Hidrolution - Greenbizz Consulting SAS y Dol – Titan cemento).

En cuanto a los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación, se reconocen aportaciones dependiendo del orden de la empresa y como estos propician la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio en el país en vía de desarrollo, a la par que crean condiciones para extenderse en el país receptor y en los del entorno, apoyando lo expuesto por Thechatakerng S.; (2003) donde estos influyen fuertemente el éxito de una alianza; de hecho llegan a considerar que el ajuste estratégico es lo más importante en una relación de este tipo, a partir de lo cual deducen que en las alianzas estratégicas internacionales, los factores estratégicos juegan un papel clave en la forma de cooperación virtual internacional.

Respecto a los factores estratégicos que las empresas tienen en cuenta para decidir hacer parte de una alianza internacional, están los siguientes: acceso a las competencias o conocimientos del socio, a los recursos del socio y a las nuevas redes de mercado del socio, fuerte posición competitiva, lo que demuestra la solidez de la colaboración.

En cuanto a los atributos del socio con quien se ha firmado tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en PVDS buscando la expansión del negocio, para las dos partes que firman la colaboración y para la población ubicada en la zona de influencia y en el entorno geográfico, donde no sólo como lo afirma Young et al 2011, buscan el mismo tipo de socios, sino también que cumplan una labor complementaria.

Esos atributos son: salud financiera, experiencia de gestión y del conocimiento del socio; la capacidad de accesos a nuevos mercados y la tecnológica. En los atributos colaborativos, están la compatibilidad de culturas y las metas correspondidas; los

recursos complementarios; superposición de bases del conocimiento; tener la misma visión en la alianza: crecimiento internacional, buscar oportunidades de negocio que rentabilicen el patrimonio a un nivel de riesgo administrable. En síntesis, son muy similares las características de las cuatro empresas internacionales.

Los casos analizados contribuyen en ir reconociendo que el acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas, sin embargo, en los estudios de casos que se analizan el uso de redes no es lo común, sin embargo, no las descartan en el futuro, aprovechando las ventajas comparativas (Williamson y Winter, 1996:33), que se han dado con el afianzamiento y solidez alcanzado, lo que les ha permitido obtener mano de obra barata, menores impuestos, insumos a bajos precios, etc.

Las redes que aquí se pretenden se visionan a mediano plazo en Panamá, coincidiendo con lo afirmado por Krugman (1996), con la intervención de otra empresa (Titán Cemento) que conoce el entorno a donde se pretende posicionarse.

Las opciones de creación o participación de redes que se darían al establecerse un acuerdo de cooperación internacional entre empresas de PD(España) frente a las PVDs(Colombia), estas encuentran como la mejor alternativa posible para competir la cooperación con empresas con mayor desarrollo, aprovechando que las primeras

conocen el entorno, la cultura, el sistema legal y el posicionamiento que han alcanzado a través de los años (Vázquez, 2005), coincidiendo con lo expresado por Dini y Stumpo (2004), ya que esos convenios con regularidad se dan más desde la empresa internacional hacia la local, porque se encuentran en un estado creciente de la búsqueda de nuevos nichos de mercado y de actividades combinadas

Esas redes las tiene conformadas GreenBizz Consulting, a través de la Cámara de Comercio Hispano Colombiana, Cámara Colombo Catalana. A futuro, la idea es hacer parte de la red de Corpoica, Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Fanalca SL por su parte como empresa sí hace parte de redes, pero no en la alianza, mientras que Titán Cemento, tiene pensado intervenir en redes en Panamá.

En ese orden de ideas, la experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación está relacionada positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo que permita la entrada en el mercado del PVDS(Colombia) y la expansión del negocio, lo que coincide con lo expuesto por las Cámaras de Comercio españolas (2007) donde la trayectoria experimental que estas han tenido, aunado a los recursos y la tecnología son factores fundamentales para realizar una cooperación con países en vías de desarrollo, donde es rescatable más la importancia teniendo en cuenta la lejanía o distancia donde se encuentren ubicados los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Esa cooperación es más profunda y más benéfica, si lógicamente el socio es extranjero, porque además de la lejanía la competencia no es tan intensa como en el país de origen.

Otro de los factores en que cimentan la realización de la cooperación internacional, es el factor humano, especialmente aquel que está capacitado para que la colaboración se lleve a cabo con mayor idoneidad, facilitando el ingreso al mercado del país y la expansión del negocio.

En lo que tiene que ver con la experiencia en acuerdos de cooperación en empresas de PDS vs PVDs, ésta propicia la entrada en el mercado del PVDs, porque el tamaño de la empresa y lógicamente la experiencia (PDS), son factores que permiten un ingreso con mayor efectividad en PVDs lo que jalona a la vez una mayor presencia internacional que aunados a los recursos que posee conduce a mejores niveles de comercialización y de productividad en los países donde se asienta. La empresa ubicada en PVDs conoce el mercado, está ubicada cerca a las necesidades del consumidor, tiene de igual manera una experiencia, posee recursos y está más al informada del ambiente cultural y de las exigencias en materia tributaria (impuestos o exenciones) y laboral, razón por la cual es seleccionada por el socio extranjero para llevar a cabo la cooperación, sin exceptuar que los negocios que llevan a cabo han de ser homogéneos o complementarios Por una parte, el socio extranjero hace unos aportes y el local otros, para complementar el negocio (CCE, 2007).

Las empresas que han firmado alianzas tienen una experiencia entre cuatro a diez años, donde la más nueva en Colombia ha trabajado con cuatro empresas internacionales (europeas y latinoamericanas), otra con acuerdos en países latinoamericanos y la excepción muestra experiencia de trabajo con empresas extranjeras son con: Japón, China, Brasil e India, aunque el área no tiene que ver con las metas de la

alianza.Desarrollo de ingeniería (dos veces año se reúnen y se comparten las optimizaciones) no tienen un lugar fijo y su principal enfoque es con respecto a la innovación.

Por otra parte, el acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo es una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo para las empresas que participan en la alianza, porque la más avanzada por decirlo así no puede ser egoísta con la ubicada en PVDs, porque la colaboración fracasaría, lo que coincide con Vanhaverbeke, W., b. Beerkens, G. Duysters, and V. Gilsing.:(2006), las exigencias tecnológicas se dan en dos sentidos tanto para la empresa extranjera (que ya las aplica) y para la local, que no está al mismo alcance y nivel de desarrollo, como tampoco al tamaño de la primera, donde la primera complementa lo que ya sabe con la segunda, al igual que comparte sus avances organizativos, recursos, conocimientos con el fin de que la siguiente prospere obteniendo además beneficios económicos significativos. Lo que sabe y conoce la segunda, lo fortalece con los avances de la primera, para hacer un nuevo equipo eficiente.

En la medida que la capacidad tecnológica de las empresas de PDS se de en el acuerdo para propiciar la entrada en mercados de PVDs y expansión de estas, esta es de gran influencia y connotación como lo arguye Chen Y.; Farris G.F.:(2011), cuando aduce que esta es alta es alta, porque son empresas grandes en tamaño, maquinaria, tecnología, conocimientos, recursos, personal, organización, experiencia fortalezas que ponen a

disposición de la local, aunque no en toda su extensión porque se guardan secretos que como tal corresponden a la empresa extranjera, que al compartirlo con la ubicada en PVDs facilitan la actividad de la segunda, a la vez que esta ofrece sus fortalezas y aprovecha las potencialidades de la extranjera, permitiendo a la vez su expansión y posicionamiento.

Lo anterior coincide con los resultados obtenidos de las empresas analizadas a través de los estudios de casos, donde todas reconocen haber mejorado su tecnología, sin embargo, dándose compatibilidad porque existe acoplamiento, actualizaciones y en sistemas de trabajo y de igual manera, está presente con excepción la existencia de control en la tecnología por parte del socio, o sea que no la suministra toda.

De igual manera, en estas colaboraciones son importantes y necesarios los métodos de comunicación entre las empresas con procedencia de PDs y PVDs conlleva a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio, lo cual se cataloga como una necesidad dado que las primeras están ubicadas en España y las segundas en diversas regiones de Colombia, donde el ambiente globalizado de hoy y los avances tecnológicos facilitan esta labor, a la cual también le da relevancia Shin et al (2011), refiriéndose a las formales e informales.

Esos métodos de comunicación (formal e informal) emplean los PDs y PVDS para la creación, desarrollo y ejecución del acuerdo de cooperación, para Shin (2011) son el formal, generalmente vertical (descendente y ascendente), entre los niveles jerárquicos de

las dos organizaciones, donde el funcionamiento de la colaboración sea expedito y continuo para conocer el estado de la misma.

En las empresas analizadas la comunicación es fluida utilizando tanto los formales como los informales. La idea es propiciar la mejor comunicación entre las empresas. Se utiliza internet en forma continua, llamadas telefónicas y visitas. Otra forma es que un representante de la empresaviaje a España, donde el tiempo en que se desplaza se instruye en lo todo lo respectivo al negocio y a la empresa aliada. Experiencia es valorada como muy positiva. Existe comunicación constante con el aliado y muy buena relación. En este caso ha favorecido mucho el dialogo directo entre los propietarios.

Es innegable que los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDS, donde Rodríguez Fernández (2006), destaca la Responsabilidad Social Empresarial como una exigencia que debe cumplir toda empresa (extranjera como local), que propende por el beneficio social de las comunidades ubicadas en el entorno donde se llevan a cabo proyectos, es así como una empresa dedicada a la expansión eléctrica, en la zona donde realiza sus obras, se le autoriza la tala de árboles, pero por cada uno que tale debe sembrar cinco y además sembrar otro tanto (determinado en el contrato) bosques que favorecen especialmente a la población futura con la conservación y mantenimiento del medio ambiente. En lo social realiza actividades de diferente orden como construcción o arreglo de vías como actividad complementaria, construcción de parques, capacitación a los agricultores y ganaderos sobre conservación del agua y uso de la energía; formación en

tratamiento de basuras y aprovechamiento del reciclaje; formación en centros educativos sobre temas de interés general y problemática que más afecta la comunidad. Así mismo, se tiene en cuenta a proveedores, ancianatos, asilos, eventos deportivos y culturales. De igual manera, se genera empleo y se propende por capacitar y formar a sus empleados con sus familias, hacia una mejor calidad de vida. La inversión que realizan las empresas, en el ámbito tributario, se descuenta de las obligaciones que en materia de renta tienen los cooperados al pagar los impuestos de cada año. Esa RSE es interna y externa como se observó anteriormente

Previamente la empresa extranjera idéntica los grupos más vulnerables y con base en ello, diseña políticas en el campo teórico, que luego evalúa a través de indicadores que se aplican a los resultados.

En ese sentido el beneficio social de los estudios de caso incluidos en el presente escrito, son comunes en lo social, infraestructura, desarrollo, empleo y calidad de vida, a través de obras que conllevan a un progreso de la localidad y del entorno, donde se realizan.

VII.3 IMPLICACIONES

Desde el punto de vista teórico, se ha indicado las particularidades de los aspectos que hacen parte de la alianza en el entorno de negocios provenientes de España hacia Colombia, siendo estos los puntos base para comprender como este tipo de relación contribuye a la internacionalización.

Los estudios precedentes en cuanto a alianzas empresariales que involucren tanto países desarrollados como en vía de desarrollo son escasos, debido a que la atención en principio se daba primordialmente a las empresas multinacionales de países desarrollados. Ante ese espacio en la investigación corroborado por Vázquez, Núñez y Vázquez López(2007), los casos analizados en este estudio permiten una primera comprensión de la opción de las alianzas empresariales empleadas para la internacionalización dependiendo del país de origen.

Este trabajo tiene también importantes implicaciones en el ámbito empresarial, prioritariamente para empresas que están interesadas en hacer parte de una alianza internacional(desde país desarrollado a uno en vía de desarrollo) o se encuentran dentro de este nexo, porque da una evidencia de cómo a partir de tener en cuenta determinados aspectos la alianza puede facilitar la internacionalización.

Las principales limitaciones del estudio se presentan a continuación, no sin antes indicar que algunas de estas conforman interesantes oportunidades para futuras investigaciones. Una de estas limitaciones proviene de la selección de casos del estudio, en concreto, esta primera limitación tiene que ver con la estricta confidencialidad que tienen las empresas para dar a conocer que hacen parte de un acuerdo empresarial internacional y su información respectiva. Además, esta limitación va acompañada de que únicamente se

contemple como país desarrollado España y en vía desarrollo Colombia, lo que debido las características de cada uno no se pueda generalizar, esta puntualización también es reconocida por Poulis, Yamin y Poulis (2012) al presentar un trabajo de alianzas en el ámbito geográfico de Grecia.

VII. 4 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En futuras investigaciones puede analizarse las revelaciones de este trabajo a la luz de estudio de casos en otros sectores, países (incluso realizándose comparaciones) y además sin descartar más aspectos. Algunas de estas posibles ampliaciones mencionadas también son reconocidas por Zhang y Duysters (2012) y Sambasivan et al (2013) en los estudios sobre alianzas que hacen en el contexto de China y Malasia respectivamente.

Estas revelaciones también pueden ser trasladadas a estudios que consideren otras maneras de entrada en los países cuando buscan la internacionalización, por ejemplo: franquicias, fusiones, adquisiciones, entre otras.. De tal manera que se pueda ver si existe alguna similitud en los aspectos que se tienen en cuenta en las alianzas empresariales.

Adicionalmente, otra línea para futuras investigaciones (que va cobrando destacada importancia en las empresas) va en la misma dirección de la planteada por Veilleux et al (2012) respecto a profundizar sobre cómo se da la transmisión de información entre las

empresas que han hecho el pacto y como esto permite lograr una ventaja competitiva no solo en la formación de la alianza sino en la ejecución de la misma.

El tema de las alianzas empresariales se ha analizado generalmente desde una perspectiva de grandes empresas, de hecho en la literatura trabajos relacionados con multinacionales son los más frecuentes; no obstante, debido a la gran competencia en los mercados, las PYMES han tenido que buscar otras opciones y las alianzas les han permitido poder abarcar otros escenarios de negocios. De esta manera, futuras investigaciones pueden encaminarse en mayor medida a este tamaño de empresas en las alianzas para seguir explorando y analizando dentro de otras particularidades.

Los estudios de casos que forman parte del presente trabajo denotan como las empresas han logrado trabajar al unísono en la consecución de los objetivos de la alianza, así mismo, los mismos directivos son conscientes que para alcanzar esa coordinación se debe estar dispuestos atender cualquier incidencia que pueda surgir a lo largo de todo el proceso. Esta última puntualización puede derivar en la diferencia del resultado de éxito o fracaso de la alianza. A partir de lo anterior una línea de investigación abierta es analizar casos en los que han fracasado el empleo de la alianza dentro del mismo contexto, es decir, en la internacionalización de empresas de un PD como España hacia un PVDs como Colombia y de esta forma detectar los aspectos que repercuten con un efecto negativo para el desempeño de las empresas en una alianza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDUL G. A. B.; MUSTAFA I. M.; TULL M.;(2011) "An Empirical Case Study of International Strategic Alliance in Malasia".International Journal Business and Social Science.AprilVol 2. N°6, pp 194-209.

ABRAHAGEBREKIDAN, D.; BAFFOURAWUAH, G(2002) "International Cooperation: a New View of Strategic Alliances. The Case of Swedish Firms in the International Market".Industrial Marketing Management.31.pp 679-693.

ALONSO MARTÍNEZ, M.; SARABIA, M(2002) "Sistemas Inteligentes de Información y Comunicación en la Empresa (SIIC'S): Revisión Crítica y Perspectivas Corporativas". La Empresa Intangible. AEDEM. Universidad de Alicante. XVI Congreso Nacional XII Congreso HispanoFrancés. pp 665-672.

ÁLVAREZ, M.; ASENSIA, R.; MILÁNS DEL BOSH, L(2003) "Espacios de Valor: una Aproximación Sistemática y Dinámica al Diseño de la Estrategia". Harvard Deusto Business Review. pp 77-83. Julio -Agosto.

ANDREU, R.; RICARD J.E.; VALOR J(1996) Estrategias y Sistemas de Información. 2 Ed. Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A. Madrid.

ARBELÁEZ, H.; CULPAN, R(1995) "An assessment of Colombian Managener's Perceptions of International Strategic Alliances".The International Executive, March- April, Vol. 37(2)pp167-179.

ATIK A.;(2012) A strategic Invesment Decision: "Internationalization of SMEs": a multiple appraisal approach and illustration with a case study.Ibusiness; 4 :146-156

AVADIKYAN, A.; LLERENA, P.; MATT, M.; ROZAN, A.; WOLF, S(2001) "Organizational rules, Codification and Knowledge Creation in Inter-organisation Cooperative Agreements".Research Policy. 30. pp 1443-1458.

AVGEROU, C(2000) "Information Systems: What Sort of Science is it?. The international Journal of Management Science, 28, pp 567-579.

BARRINGER, B.R;HARRISON, J.S.(2000) "Walking a Tightrope: Creating Value Through International Relationships". Journal of Management. Vol 26.Nº3. pp 367-403.

BENAVIDES ESPINOSA, M.M(2001) "Las Alianzas Estratégicas como Instrumento de Aprendizaje Organizativo". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. N 3. Vol 10. pp 57-74.

BIANCHI C.(2009) Retail internationalization from emerging markets: case study evidence from Chile. International Marketing Review ; 26(2): 221-243

BILKEY, W.J. &TESAR, G(1977).The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms.Journal of International Business Studies, 8, 2: 93-98.

BINAULT, F.; SALGADO, M(1991) "Stability and Complexity of Interfirm Co-operation: The Case of Multi-pointAlliances". European Management Journal.Vol 19.Nº 6.pp 619-628.

BITRAN, I.; BITRAN, J.; CONN, S.; NAGEL, A.; NICHOLLS, H(2002) "SMART: System for the Development Management and Support of Strategic Alliances". International Journal and Production Economics. 80. pp 3-10.

BUCKLEY, J.; CASSON, M(1976).The future of the multinational enterprise. McMillan: London.

BUENO CAMPOS, E(1996) Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide.5 Edc. Madrid.

BARNEY, J.B(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,17: 90-120.

BILKEY, W.J. &TESAR, G(1977).The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms.*Journal of International Business Studies*, 8, 2: 93-98.

BUCKLEY, J. & CASSON, M(1976).The future of the multinational enterprise.McMillan: London.

BYUM, HYUNG-YOON.; KIM, VOUN-SUK(2000) "Industrial Alliance for Competitiveness: The Case of Korea". Multinational Business Review. Fall. pp 43 – 50.

CALLE FERNÁNDEZ, ANA MARÍA Y TAMAYO BUSTAMANTE, VÍCTOR MANUEL. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. En: Cuadernos de administración v.18 n.30 Bogotá dic.

CARRIZO, G.; IRURETA-GOYENA, P.; LÓPEZ DE QUINTANA, E(1994) Manuales de Información. CEGAL. Madrid.

CASH, JAMES.I.; MCFARLAN, F.W; JAMES, L.M.(1990) Gestión de los Sistemas de Información de la Empresa. Los Problemas que Afronta la Alta Dirección. Alianza Económica Finanzas. Madrid.

CAVES, R.E.(1982)..Multinational Enterprise and Economic Analysis.University ofCambridge: Cambridge, UK.

CHAN-OLMSTED, S.; JAMISON, M(2001) "Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market". European Management Journal. Vol 19. N°3. 317-331.

CHAO, Y-C.;(2011) "Decision making biases in the alliance life cycle. Implications for alliance failure.Management Decision.Vol. 49.N°3.pp 350-364

CHAVES AVILA, R (1993) "Aproximación a la Intercooperación en el Contexto de las Empresas Cooperativas de Producción Valencianas". III CongresoACEDE.Valencia.

CHEN, CHUNG-JEN(2003) "The Effects of Environment and Partner Characteristics on the Choice of Alliance Forms".*International Journal of Project Management*. 21. pp 115-124.

CHEN, HOMIN.; CHEN, TAIN-JY(2002) "Asymmetric Strategic Alliances.A Network View".*Journal of Business Research*. 55. pp 1007-1013.

CHEN Y.; FARRIS G.F(2011)."Efectos de los ciclos de las tecnología sobre alianzas estratégicas" *Int. J. Technology Management*. V. 53 N°2/3/4 pp 121-148

CHETTY S. AGNDAL H,(2007) Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized Enterprises; *Journal International Marketing*. 15(1) :1-29

CHITUCC; AZEVEDO, A.L(2005) "MultiperspectiveChallengeson Collaborative Networks Business Enviroments".

CHINHO LIN, YA-JUNG WUB,, CHIA CHI CHANG, WEIHAN WANG, CHENG-YU LEE (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective *Technovation* 32 (2012) 282–292 Taiwán

CLEMENS E.S.: COOK J.M(1999) "Politics and Institutionalism: Explaining durability and change".*Anual Review of Sociology*.25.pp.441-466.

COASE, R.H(1937).The nature of the firm.*Economica*, 4: 386-405.

COLE, R.E(1986) "La Información como Instrumento de la Actuación Competitiva". *HarvardDeusto Business Review*.Primer trimestre.pp.57-68.

COLOMBIA. MINCOMERCIO (2010). Beneficios del régimen franco. Bogotá. Mincomercio, 2010.

CONTRACTOR, F.B.; LORANGE, P(2002) "The Growing of Alliances in the Knowledge-Based Economy". *International Business Review*. 11. pp 485- 502.

CORNELLA, ALFONS(1994) Los Recursos de Información: Ventaja Competitiva de las Empresas. McGraw Hill/Interamericana de España. Madrid.

COUCKE, K., & SLEUWAEGEN, L.(2008). Offshoring as a survival strategy: evidence from manufacturing firms in Belgium. *Journal of International Business Studies*,39(8): 1261-1277

COVIELLO N, MUNRO H.(1997) Network relationship process of small software firms. *International business review*; 6(4): 361- 386.

CRAVENS, K.; PIERCY, N.; CRAVENS, D(2000) “Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies”. *European Management Journal*.Vol 18.Nº5.pp 529-541.

CUERVO, A.(2006). Outsourcing y deslocalización: elementos de búsqueda de la ventaja competitiva. *Claves de Economía Mundial*, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX): 129-139

CULLEN, J.B.;JOHNSON, J.L.; SAKANO, T.(2000) “Success Through Commitment and Trust: the Soft Side of Strategic Alliance Management”. *Journal of World Business*, 35(3). pp 223-240.

CULLEN, PENNY-ANNE(2000) “Contracting Co-operative Relations and Extend Enterprises”. *Technovation*. 20. pp 363-372.

DACIN, M.; HITT, M(1997) “Selecting Partners for Successful International Alliances”. *Journal of World Business*.Vol 32.Issue 1.p.3.14 p.

DANIELS, J. Y RADEBAUGH, L (2000). *Negociosinternacionales*. México: Pearson.

DAS, T.K.; TENG, B.S(2003) “Partner Analysis and Alliance Performance”.*Scandinavian Journal of Management*. 19. pp 279-308.

DAS, T.K.;TENG, B.S(2000) "A Resource-Based Theory of Strategy Alliances".Journal Management. Vol 26. N°1.pp 31-61.

DAS T.K.; KUMAR R(2011) "Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework", Management Decision, Vol. 49 Issues: 8, pp.1235 - 1256

Deboux, R(2003) "Las Technologies de l'Information et de la Communication, Rêve ou Réalité". Économie et Comptabilité: La Reveu Thématique. Institut des Experts-Comptables et des Commissaires aux comptes. Trimistriel.Mars.

DIAZ MARTIN, M^a.C.; NAVAS LÓPEZ, J.E(1993) Los Sistemas Interempresariales: Alternativas Estratégicas Entorno a la Recesión.Valencia.

DINI, MARCO (2010) Competitividad y cooperación empresarial. División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Santiago de Chile

DOUMA, M.U.; BILDERBEEK, J.; IDENBURG, P.J.; LOOISE, K, J(2000) "Strategic Alliance Managing the Dynamics of Fit".Long RangePlanning.33. pp 579- 598.

DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K(1989) "Ventajas y Riesgos de Colaborar con la Competencia". HarvardDeusto Business Review. 3º Trimestre.pp 19-28.

DRAULANS, J.; ARD-PRETERDEMAN;VOLBERDA, H(2003) "Building AllianceCapatibility: Management Techniques for SuperiorAlliance Performance". Long RangePlanning. 36. pp 151-166.

DRUCKER, P (1994). *La sociedadpostcapitalista*.Bogotá: Norma. (1994).

DUNNING, J.H(1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. en B. Ohlin, P.O. Hesselborn and P.M. Wijkman (eds.) *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan: London, 395–418.

DUNNING, J.H(1988a). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 19, 1: 1-31.

DUNNING, J.H(1988b). The theory of international production.*International Trade Journal*,3: 21-66.

ECHEVARRÍA, R(2000) La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación. Ediciones Granica S.A. Barcelona.

EDMONDSON, A.C.: McMACNUS, S.E.(2007) Methodological fit in organizational field research. *Academy of Management Review*: In press

EDWARDS, C.; WARD, J.; BYTHEWAY A(1998) Fundamentos Sistemas de Información. 2 ed. PrenticeHall.Madrid.

EISENHARDT, K.M. (1989b) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. (2007) Theory Building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 N. 1: 25-32.

EMDEN Z.; YAPRAK A.; CAVUSGIL, ST.;(2005) "Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications".*Journal Business Review*. 58. 883-892

EVANS, P.B.; WURSTER, T.S(1997) "Strategy and the New Economics of Information". *Harvard Business Review*. Vol 68. Issue 5. p71.13p.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E(1991) "Una Tipología de la Cooperación Empresarial" *Esic-Market*. Nº 74. pp.101-114. Octubre- Diciembre.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E(1992) “Una Introducción a la Cooperación Empresarial”. Alta dirección. Nº 165. pp 43-49.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E(1996) “Innovación Tecnológica y Alianzas Estratégicas”. Editorial Civitas. Madrid.

GALFORD, R.; SEIBOLDRAPEAU, A(2003) “Los Enemigos de la Confianza”. Harvard Deusto Business Review. Nº 114.pp 54-62.May/Jun.

GARAY S, LUIS J. (2011). Colombia: estructura industrial e industrialización 1967-1996. Bogotá: B de la R.

GARCÍA BRAVO, D(1992) El Sistema de Información en la Empresa: Conceptos para la Dirección. Universidad de Alicante. Secretariado de Publicaciones ed. Alicante.

GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ DUARTE, C.; RIALP CRIADO, J.; VALDÉS LLANEZA, A(2002) “Accelerating International ExpansionThrough Global Alliances: a Typology of CooperativeStrategies”. Journal of World Business. 37. pp 91-107.

GARCÍA CANAL, E(1991) “Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España, 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización”. Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.

GARCÍA CANAL, E(1993) ”Tendencias Empíricas en la Conclusión de Acuerdos de Cooperación”. ESIC MARKET. Nº79. pp115-128.Enero-Marzo.

GARCÍA CANAL, E(1996) “El Estudio de las Alianzas y Relaciones Interorganizativas en al Dirección y Economía de la Empresas: Tendencias Actuales”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 5, Nº3. Pp109-132.

GARCÍA FALCON, J.M.; OSORIO ACOSTA, J(1998) SISTRAT. Un Sistema de Información de Apoyo a la Formulación de Estrategias Empresariales. Editorial Civitas S.A.CIES. Madrid.

GATES, B(1999) Los Negocios en la Era Digital. Como Adoptar la Tecnología de la Informática para Obtener el Mayor Beneficio. Plaza&Janés Editores S.A. Barcelona.

GIL PECHUÁN, I(1997) "El Sistema de Información en la Empresa". Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión. Mc Graw Hill/Interamericana de España S.A. Madrid.

GÓMEZ GRAS, J.M^a(1993) "Organización y Dirección de Redes de Cooperación". Boletín de Estudios Económicos. Nº 149.Vol XLVIII. pp 392-399. Agosto.

GOMES, E.; COHEN, M.; MELLAHI, K.;(2011) "When two African cultures collide: A study of interactions between managers in a strategic alliance between two African organizations". Journal of World Business. 40. pp 5-12.

GORDON, B.D.; MARGRETHE, H.O(1989) Sistemas de Información Gerencial. McGrawHill/Interamericana de México S.A. Segunda Edición.

GRAHAM, E.M. &KRUGMAN, P.R(1993).The Surge in Foreign Direct Investment in the 1980s", en Kenneth Froot, editor, *Foreign Direct Investment*.Chicago: The University of Chicago Press for the National Bureau of Economic Research.

GUMMENSON, E.(2005) " Qualitative research in marketing – road-map for a wilderness of complexity and unpredictability". European Journal of marketing. Vol 30. Nº2, pp 75-88

HARTMAN, L.; RUBIN, R.; DHANDA, K.(2007)."The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations." Journal of Business Ethics; Sep, Vol. 74 Issue 4, p373-389.

HYMER, S.H(1976). The international operation of national firms: A study of direct foreign investment. MIT Press: Cambridge. MA. (Originalmente, tesis doctoral, 1960).

HARRISON, J.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D.;(2001) "Resource Complementary in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances". Journal of Management. 27. pp 679-690.

HEFNER, LORETTA L.;(1994) "Strategic Alliances and the Human Resource Implications for Record Managers". Records Management Quarterly.III Congreso ACEDE. Valencia. Vol. 28 Issue 3.p. 13.6 p. Julio.

HOFFMANN, H. W.; SCHLOSSER, R.(2001) "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium – Sized Enterprises— An Empirical Survey". LongRangePlanning.Vol 34, Issue 3, pp 357-381. Junio.

HOLT, G. D.; LOVE, P.E.D; HENG, LI(2000) "The Learning Organisation: Toward a Paradigm for Mutually Beneficial Strategic Construction Alliances". International Journal of Project Management, 18,pp 415-421.

HUERTAS, P.U.; MARTÍNEZ, F.J.; AGUAYO, M.; BUENO, S.; MORA C.; POZO, R.; RÍOS, M.; ROCA, J.C(2001) Tecnología de la información y las Comunicaciones en la Empresa. La Ley-actualidad,S.A. 1ª Edición.

HUMPHREYS, P.K.; LAI, M.K., SCULLI, D (2001) "An Inter-organizational Information System for Supply Chain Management. Int. J. Productions Economics. 70. pp 241-255.

ICEX (2011). Directorio de eempresas españolas establecidas en Colombia. Madrid: ICEX.

INKPEN, A(1998) "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances". Academy of Management Executive. Vol 12. N° 4.pp 69-80.

INKPEN, A. C.;(2008) " Knowledge transfer and international joint ventures: The Case of Nummi and General Motors". Strategic Management Journal. 29, 447-453.

JAOUEN, A.; GUNDOLF, K.;(2009) "Strategic alliances between microfirms.Specific patterns in the French context".International Journal of EntrepreneurialBehaviour&Research. Vol. 15 N°1. Pp 48-70.

JOHANSON, J.&VAHLNE, J.E(1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 1: 23-32.

JOHANSON, J. &MATTSSON, L.G.(1988). Internationalization in industrial systems – a network approach. En N. Hood y J-E Vahlne (eds) *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York .

KINDELEBERGER, C.P(1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven, CT.

KOGUT, B. & ZANDER, U(1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of The multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 4: 625-645.

KOGUT, B. & ZANDER, U (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: a reply. *Journal of International Business Studies*, second quarter: 417-426.

KILLING P (2001) "Alianzas con Competidores: ¿Durmiendo con su Enemigo?". *Harvard Business Review*. N°102. pp 26-29. Mayo-Junio.

KIRS, P.J.; PFJUGHOEFT, K.; KROECK, G(2001) "A Process Model Cognitive Basing Effects in Information Systems Development and Usage. *Information & Management* . 38. pp.153-165.

KLEIN, S(1987) "El Cómo, Cuando, Porqué y Para qué. Cooperación Interempresas" *IPMARK*. N° 299. pp 52-57. Noviembre.

KONSYNKI, B. R.; MCFARLAN, F. W(1990) "Information Partnerships --Shared Data, Shared Scale.—". *Harvard Business Review*. Vol 68. Issue 5. p 114.7p. Sept/Oct.

KOSAKOFF, B.; RAMOS, A.(2010). Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales Argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad. *Universia Business Review*, Primer cuatrimestre. pp56-75

KOTABE, M.; AULAKH, P.S.; SANTILLÁN-SALGADO, R.J.; TEEGEN, H.; COUTINHO DE ARRUDA, M.C.; GREENE, W(2000) "Strategic Alliances in Emerging Latin America: A View from Brazilian, Chilean and Mexican Companies". Journal of World Business.35 (2).pp 114 –132.

KOZA, M.; LEWIN, A(2000) "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Olds of Success". European Management Journal. Vol 18. Nº2. pp 146-151.

LABORDA PEÑALVER, F(1997) Cooperación Empresarial. Análisis de la Capacidad de Agrupación de las Pymes Comerciales del Casco Antiguo de Cartagena. Instituto de Fomento de la Región de Murcia.

LABORDA PEMÁN, MIGUEL Y SALAS FUMAS, VICENTE (2010). ¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P (1996). Administración de los Sistemas de Información, Organización y Tecnología.Pretince Hall Hispanoamericana S.A. México.

LAPLANE, M (1996).Estudio sobre competitividad de la industria brasilera. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.

LAVIE, D, MILLER, STEWART(2008) "Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance". Organization Science; Jul/Aug2008, Vol. 19 Issue 4, p623-646, 24p, 1 Diagram, 3 Charts, 3 Graphs

LAWRENCE, R (2012). The global enabling trade report 2012. Génova Italia: World economic forum.

LEWIN, A.Y. & COUTO, V(2007).*Next generation offshoring: The globalization of innovation*, Durham, NC: Duke University CIBER/Booz Allen Hamilton Report.

LEWIN, A. Y., MASSINI, S., & PEETERS, C(2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global for race talent.*Journal of International Business Studies*, 40: 901-925.

LEWIN, A. Y. & PEETERS, C.(2006). Growth strategies: the top-line allure of offshoring. *Harvard Business Review*, March: 22-24.

LEWIN, A.Y., MANNING, S., MASSINI, S., PEETERS, C(2010). *Shifting Firm Boundaries in Global Services Sourcing: Transaction Costs, Capabilities and Experience- Based Learning*. Paper Presented at the Academy of International Business Annual Conference. Rio de Janeiro.

LEWIN, A.Y., MASSINI, S., PERM-AJCHARIYAWONG, N., SAPPENFIELD, D. & WALKER, J(2009). Getting Serious About Offshoring in a Struggling Economy.*Shared Services News*, 19-23.

LIA, D .; PORTUGAL F,M;(2008) "Partner selection for international strategic alliances in emerging economies". *Scandinavian Journal of Management*. Volume 24, Issue 4, December 2008, Pages 308–319

LÓPEZ DUARTE, C. Y RUIZ VEGA, A (1996). Alternativas de penetración de los mercados exteriores: aplicación al caso de la República de Cuba. *Revista Alta Dirección*, 190, 91-108.

LÓPEZ-ORTEGA O; DE LA CRUZ, K. L.;(2010) "A communication protocol among agents for exchanging data in the extended enterprise. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Nov, Vol. 51 Issue 1-4, p383-396

LEWIS, J(1993) "Selección de los Socios para Formar Alianzas". *Alianzas Estratégicas. Como Crearlas, Desarrollarlas y Administrarlas para Beneficio Mutuo*. Verlap .S.A. Buenos Aires.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E(2003) "Alliances Functions: Implications of the International Multi-R&D-Alliance Perspective". Technovation. Pp 1-12.

LONGENECKER, C.O.; NEUBER, M(2001) "Puertas y Barreras a la Cooperación y al Trabajo en Equipo". Harvard Deusto Business Review. N°104. pp. 66-75. Sept/Oct.

LÓPEZ NAVARRO, M. A.; CAMISÓN ZORNOZA. C(2002) "La Influencia de la Composición del Grupo sobre el Desempeño de las Empresas Conjuntas". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Edit. Civitas. pp. 79-104.

LOZANO, R (2011). Aumenta club de extranjeros que invierten en Colombia. Bogotá: En: Editorial Portafolio, agosto 2.

MCDUGALL, P.P., SHANE, S., OVIATT, B.M(1994b).Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business.Journal of Business Venturing, 9, 6: 469-488.

MCFARLAN, F.W(1985) "La Tecnología de la Información Cambia el Modo de Competir". Harvard Deusto Business Review. Vol 22. pp 43-50.

MENGUZZATO BOULARD, M(1992) La Cooperación Empresarial. Análisis de su Proceso. IMPIVA. Valencia.

MERINO, GIL. M(1996) "La Contribución de los Sistemas de Información a la Estrategia de la Empresa". Revista Alta Dirección. N°186. pp 39-45.

MEYER, K.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S.K.; PENK, M.W.(2009) "Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies". Strategic Management Journal. N°30. pp 61-80.

MONFORTE, M(1995) Sistemas de Información para la Dirección. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.

MONTORO SÁNCHEZ, M. A.; MORA VALENTÍN, E. M.; GUERRAS MARTÍN, L. A(2000) “La Naturaleza del Socio como Factor Moderador en la Relación de Confianza y Éxito en los Acuerdos de Cooperación”. Revista de Economía y Empresa. N° 40. Vol XIV. 2 Época. 3 Cuatrimestre. pp 31-57.

MCDUGALL, P.P., SHANE, S., OVIATT, B.M(1994b).Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business.Journal of Business Venturing, 9, 6: 469-488.

MADSEN, T.K &SERVAIS, P(1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?.International Business Review, 6, 6: 551-581.

MURILLO ORTIZ, J. A. (2001). *Exportar e internacionalizarse: guía práctica para acceder a mercados internacionales*. Bogotá: 3R Editores. (2001).

NARULA, R.; HAGEDOORN, J(1999) “Innovating Through Strategic Alliances; Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements”.Technovation. 19. pp 283- 294.

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN L.A(1998) La Dirección Estratégica de la Empresa “Métodos de desarrollo: Cooperación Empresarial”. Edit. Civitas. pp. 415-451.

NEILL, J.D.; PFEIFFER, G.M.; YOUNG-YBARRA C.E(2001) ”Technology R&D Alliances and Firm Value” .Journal of High Technology Management Research. 12. pp 227-237.

NORMAN, P(2002) “Protección al Conocimiento en las Alianzas Estratégicas”. Harvard Deusto Business Review. N 109.pp 46-57.

OVIATT, B.M. & MCDUGALL, P.P(1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. Academy of Management Executive, 9, 2: 30-44.

OVIATT, B.M. & MCDUGALL, P.P(2005).The internationalization of entrepreneurship.Journal of International Business Studies, 36: 2-8.

O'CALLAGHAN, R (1991) "Los Sistemas Interempresariales y sus Ventajas Competitivas". Harvard Deusto Business Review .pp140-148.

OHMAE, K(1989) "The Global Logic of Strategic Alliances". Harvard Business Review. Vol 67.Issue 2.p143.12 p. Mar- April.

OHMAE, K(1991) "El Mundo Sin Fronteras. Poder y Estrategia de una Economía Entrelazada. La Lógica Mundial de las Alianzas Estratégicas". Mc Graw Hill.

ORLOWSKI, S(2001) "Information Management.Protecting Critical Information Assets".Computer Law & Security Report .Vol 7.Nº3.pp182-185.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J(1997) "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of InterorganizationalAlliance and Networks". Academy of Management Journal.Vol 40.Issue 2.pp 261.18p. April.

PABLO LÓPEZ, I(1989) El RetoInformático.La Gestión de la Información en la Empresa. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.

PABLOS HEREDERO DE C.; IZQUIERDO LOYLA, V.; LOPEZ-HERMOSO, A.J.J.; MARTÍN-ROMO, R.S.; MONTERORO NAVARRO, A.; NÁJERA SÁNCHEZ, J.J(2001) Dirección y Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa. ESIC Editorial.Madrid.

PARCKHE, A(2001) "Interfirm Diversity in Global Alliances". Business Horizon. Vol 44.Issue 6. pp2. 3p. Nov/Dic.

PATTEL, S. Y SOLTE, L(1989) "Los Convenios de Cooperación Técnica entre Firms Independientes". Economía Industrial. pp. 179-225. Marzo-Abril.

PENG, M.W(2001). The resource-based view and international business.*Journal of Management*, 27: 803-829.

PENG, M.W.; WANG, D.Y.L.; JIANG Y(2008)And insitution-based of international business strategy: A focus on emerging economies..*Journal of International Business Studies*,Vol. 39 N 5:pp. 920-936.

PENROSE, E.T(1959). *The theory of the growth of the firm*.Ed. Oxford: Blackwell

PERKS, H.; EASTON, G(2000) "Strategic Alliance: Partner as Customer". *Industrial Marketing Management*. 29. pp 327- 338.

PERRY, L.M.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R(2002) "Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: ¿Are Trust and Commitment Enough?".*Journal Business Research Press*.pp1-6.

PIEKKARI, R.; WELCH, C. (2006) Reflections on Using Qualitative Research Methods in International Business. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, volume 55 issue 4 (30 November 2005), pages 565-574.

POLUIS K.; YAMIN, M.; POULIS, E.;(2012) "Domestic firms competing with multinational enterprises: The relevance of resource-accesing alliance formations". *International Business Review*. 21, pp. 588-601.

Porter M.(1990) The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*; March-April: 73-93.

PRASHANT, K.;JEFFREY, D.; HARBIR, S(2002) "Alliance Capability, Stock Market Response and long-term alliance success: The role of the alliance function". *Strategic Management Journal*. 26.pp 747-767 pp750.

POULIS A, KONSTANTINOS; MOYAMIN, B Y, POULIS, EFTHIMIOS (2011). Domestic firms competing with multinational enterprises:Ther elevance of resource-accessing

alliance formations. International Business Review International BusinessReview (2011), doi:10.1016/j.ibus-rev.2011.07.003

PRASHANT, K.;JEFFREY, D.; HARBIR, S(2001) "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems. European Management Journal.Vol 19.Nº 5.pp 463-471.

RAMANI, SHYAMA. V(2000) "Technology Cooperation Between Firms of Developed and Less-developed Countries". Economics Letters, 68, pp 203-209.

RANGAN, U.S.; YOSHINO, M.Y(1996) "ForgingAlliances: A Guide to Top Management". Columbia Journal of World Bussines.Vol 31.Issue 3.

REUER, J.; ZOLLO, M(2000) "Managing Governance adaptations in Strategic Alliances".European Management Journal.Vol 18. Nº 2. pp 164-172.

RODRÍGUEZ CUADRADO, A.; MÁRQUEZ SERRANO, A(1993).Técnicas de Organización y Análisis de Sistemas. Organización de Sistemas Informáticos .McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. Madrid.

RODRIGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M.; DIZCOMESAÑA, M.E(1999) "El Papel de los Sistemas de Información Interorganizativos en la Cooperación Empresarial: el Intercambio Electrónico de Datos. Revista Alta Dirección. Nº 207. pp29-43. Sept/Oct.

RODRÍGUEZ, JOHN (2006). Las relaciones bilaterales Colombia-España. Bogotá: En: Economía y Desarrollo, Volumen 5, Número 1.

RODRÍGUEZ MÁRQUEZ, ALICIA (2011). Tesis Doctoral: The Internationalization of knowledge-intensive business services: Cooperation, Innovation and implications of offshoring of I+D. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Ingeniería Mecánica. Sección de Organización de Empresas – Getafe

ROSENZWEIG, P(2001) "¿Busca la Expansión Internacional? Construya estas Cinco Competencias!. Harvard Deusto Business Review. Nº101. pp 85-89. Marzo –Abril.

ROSS, W.J.; WEILL, P (2003) "Seis Decisiones de Tecnologías de Información que no Debe Dejar en Manos del Departamento de T. I.". HarvardDeusto Business Review.pp25-32. Marzo-Abril.

SACRAMENTO, I.; CUNHA DE ALMEIDA, V.M.; MARQUES DA SILVA, M.S.;(2002) "The Internationalization of Services Firms: A two Case Study in Brazil". Latin American Business Review.Vol 3(2);pp 43-64.

SAMELA, H.; SPIL, T.A.M(2002) "Dynamic and Emergent Information Systems Strategy Formulation and Implementation".International Journal of Information Management. 22. pp 441-460.

SÁNCHEZ DE PABLO GONZÁLEZ DEL CAMPO, JESÚS DAVID (2009). *Influencia de la estrategia genérica de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial. Castilla – La Mancha*: Universidad de Castilla-La Mancha. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 4 (2009), pp. 155-174 ISSN 1019-6838

SAMPSON, R(2002) "¿Do Firms Learn to Manage? Experience and Collaborative Returns in R&D Alliances". Academy of Management Proceedings. p U1. 6 p.

SANTISO GUIMARAS, JAVIER (2012). La década de las multilatinas. Madrid: Siglo XXI. 304 p.

SELVA DOMÍNGUEZ, M,J(2003) "Sistemas de Información y Gestión del Conocimiento: Reflexiones". III Encontro Iberoamericano de Finanças e Sitemas de Informaçao. Setúbal.

SELVA DOMÍNGUEZ, M.J(1984) Sistemas de Información Avanzadas. Publicaciones Colegio Universitario de la Rábida(Huelva). España.

SHAKSHUKI, ELHADI.;GHENNIWA, HAMADA.; KAMEL, M(2003) "An Architecture for Cooperative Information Systems".Knowledge-BasedSystems. 16. pp 17-27.

SINOVA, J(1995) El Poder y la Prensa .El Control Político de la Información en la España Felipista. EdicionesInternacionalesUniversitarias S.A. (EUINSA). Barcelona.

SMITH RING, P(2000)."The Three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time." European Management Journal. Vol 18.Nº2.pp152-163.

SIMONIN, B. L.;(1997) "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization".Academy of Management Journal; Oct, Vol. 40 Issue 5, p1150-1174.

SODA G(2011). "The Management of firms' alliance network positioning: Implications for innovation". European Management Journal. V. 29 pp 377-388.

SOH, PEK-HOOI(2003) "The Role of Networking Alliances in Information Acquisition and its Implications for New Product Performance".Journal of Business Venturing Article in Press.5239.pp1-18.

SOLESVIK, M.; ENCHEVASYLVA(2010) "Partner selection for interfirm collaboration in ship design. Industrial Management & Data Systems. Vol 110. Nº 6. PP 841-860

STIGLITZ, J.E(2003) "Globalization and Growth in Emerging Markets and the New Economy".Journal of Policy Modeling. 25. pp 505-524.

SUNOO, B.P(1995) "Wedding HR to Strategic Alliances" Personnel Journal.Vol 74.Isuee 5.pp28 . 7p. May.

THECHATAKERNG S(2003) "The implementation of strategic Alliance by Thai Firms".Doctoral Thesis. Supervisor: Joseph Rialp

TOMKINS, C(2001) "Interdependencias, Trust, and Information in Relationships Alliances and Networks".Accounting, Organizations and Society.26. pp 161-191.

TRIGO, J.; DRUBIS, A(1999) Alianzas Estratégicas. Las Claves y la Práctica de la Cooperación entre Empresas. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona.

URRA URBIETA, J.A(1998) "Una Evidencia Empírica de los Factores Subyacentes en la Cooperación Empresarial". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 7. Nº1.pp 77-94.

VANHAVERBEKE, W., B. BEERKENS, G. DUYSTERS, AND V. GILSING(2006) Exporative and Exploitative strategies in technology-based alliance networks.Eindhoven, The Netherlands: Technische Universiteit Eindhoven.

VALENCIA AGUDELO, G.D.; TOBÓN OROZCO,D.; BECERRA AREVALO, Y, M.;(2007) "Pérdida de bienestar en los pasajeros del transporte aéreo: el caso alianza SUMMA en la ruta de Medellín- Bogotá.Cuadernos de Administración. Bogotá. Colombia, 20(33): 147-179

VASQUÉZ NÚÑEZ, S.O.; VASQUÉZ LOPÉZ, S.O.;(2007) "Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas sobre la internacionalización de PYMES Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004".Contabilidad y Administración. Nº222. Mayo- Agosto. Pp 41-57.

VERSPAGEN, B.; DUYSTERS, G(2003) "The Small Worlds of Strategic Technology Alliances".Technovation. 23. pp 1-9.

VERNON, R(1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207.

VILLARREAL LARRINAG, OSKAR (2005).The Internationalization of the Firm and the Multinational Enterprise: a Contemporary Conceptual Review. Universidad Michoacana de

San Nicolás de Hidalgo, México. ISSN: 1131 - 6837 *Cuadernos de Gestión* Vol. 5. N.º 2 (Año 2005), pp. 55-73 69

VOLKOFF, O.; CHAN, Y.E.; NEWSO, E.F(1999) "Leading the Development and Implementation Collaborative Interorganizational Systems".*Information & Management*.35. pp 63-75.

WHELAN, G.(2012) "The Political Perspective of Corporate Social Responsibility: A Critical Research Agenda". *Business Ethics Quarterly*; Oct, Vol. 22 Issue 4, p709-737.

WILLIAMSON, O.E (1975) *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. **Free Press**: New York

YIN, R. K.;(1994) *Case Study Research: Design and Methods*.(2nd Ed.) Newbury Park, CA: Sage.

YIN, R. K.;(1996) *Case Study Research: Design and Methods*.(2nd Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U.S(1996) *Las Alianzas Estratégicas. Un Enfoque Empresarial a la Globalización*. 1Ed. Editorial Ariel.S..A. Barcelona.

ZHANG Y DUYSTERS (2012) "Alliance based network view on Chinese firms' catching-up: case study of Huawei Technologies Co Ltd Is experience valuable in international strategic alliances?"

MENCIÓN INTERNACIONAL

Resumen y conclusiones en inglés

Doctoral Dissertation Summary and conclusions

ANALYSIS OF THE INTERNATIONALISATION OF SPANISH ENTERPRISES IN COLOMBIA THROUGH COOPERATION AGREEMENTS.

TITLE: Analysis of the internationalisation of Spanish enterprises in Colombia through cooperation agreements.

Introduction:

The contemporary economic scenario makes enterprises consider internationalisation as one of their priorities. In fact, “in a highly competitive environment, internationalisation is not only necessary to keep living but also to get a competitive advantage.” (Atik 2012 p.155). Many efforts have been made to understand the process of internationalisation. (Coviello & Munro, 2007). Despite the number of theories about internationalisation, in 1989 Ohmae had already pointed out that “the enterprises are beginning, what nations have always known: in a complex and uncertain world, full of dangerous opponents, it is better not to go inattentively.” From that idea, when trespassing borders “in the enterprises, words each day are fusions, alliances, strategic partners, collaboration and supra-national globalization.” (Porter, 1990). Even Das and Kumar (2011) consider that “strategic alliances have become an important feature of the contemporary business area. Enterprises use alliance as a base to ensure a way into the market, start the development of new products and share risks.”

Internationalisation is, therefore, from the perspective of alliances between enterprises, the base on which this study is centred, while related studies lead one to analyse the inner part of the enterprise when using this alternative; that is the case of Kumlungusa (2008). In this line of research, there is an identified research gap concerning internal and external processes between partner firms through alliance for internationalization. In this study, the

objective is to analyse how the enterprises in developed countries use cooperation agreements to expand into developing countries.

This study adopts a qualitative focus, through case study based on interviews with directors of enterprises that have signed alliances within the frame of business of Spain and Colombia. This is an appropriate methodology for studies about cooperation agreements whose characteristics are not usually public for confidentiality reasons. There are more and more authors who support this methodology: Poulis, Yamin and Pulis (2012) Abdul, Mustafa and Tull (2011), Solesvik and WestHead (2010), Inkpen (2008), among others.

This research is a potential contribution to the existing literature for at least two reasons. Firstly, because it enriches knowledge related to enterprise alliance between Spain and Colombia. In fact, existing studies that analyse alliances do so only in Colombia (Arbeláez and Culpan(1995), Valencia, Tobón y Arévalo (2007)), not with Spanish enterprises. The second reason is that it broadens knowledge about internationalisation when cooperation agreements are used and from the points of view of a developed country and a developing one.

The study is structured in this way: After the introduction, a short literature review about internationalisation is presented; it is linked to alliances between enterprises. Next, the proposals of this project are presented taking into account the aspects included in the literature review. In a third section, the qualitative methodology (case study) used in the project is described, followed by a presentation of the profiles of the alliances selected. Then, each one of the cases is analysed and discussed bearing in mind the proposals stated previously. The project ends with the main conclusions including theoretical and commercial implications as it shows limitations and opportunities for further research.

INTERNATIONALISATION THEORIES

The literature review about this topic is vast and varied. In fact, due to this condition there is a distinction between traditional and modern approaches. Among the traditional there are: Transaction cost approach (Williamson, 1975), the theory of internationalisation (Buckley and Cason, 1976), the eclectic paradigm (Dunning, 1977 – 1988), the theory of monopolistic advantage (Hymer, 1976) and the well-known sequential models (Bilkey and Tesar, 1977; Johanson and Vahlne, 1977). Through time, these theories have not remained the same, but they have been complemented and renewed by modern theories, according to the moment; increasing the number of variables and their study. Theories such as international entrepreneurship (Oviatt and McDougall, 2005). That internationalisation, of the enterprises that obviously interact in their own countries and in other continents, is called “new international enterprises” (McDougall et al., 1994; Oviatt and McDougall, 2005), “Born global” (Madsen and Servais, 1997) or “high global advantages” (Oviatt and McDougall, 1995).

As knowledge (Kogut and Zander, 1995), technology and interaction of markets between countries and economy advance, and as problems appear, there is also a need for enterprises to internationalise and they require interrelations to do so through cooperation networks (Johanson and Mattson, 1988).

Among the strategies of interrelation that are presented with the idea of internationalisation are the following: fusions, acquisitions, joint venture, consortiums, franchises, coalitions and cooperation agreements or alliances (Fernández and Vázquez, 1994). The latter has become a very constantly used alternative (Das and Kumar, 2011), and that is why this project takes it as the core idea to analyze internationalisation.

Cooperation agreements or strategic alliances are not a new topic and this can be seen by the fact that authors do not always agree on the way they define them. Some of the most accepted definitions and the ones that keep being cited nowadays are the ones that present internationalisation “as a durable agreement between one or more enterprises that implies changing, sharing or co-developing products, technologies and services” (Gulati, 2007). Another definition is “an agreement between two or more independent enterprises that unifying or sharing a part of their abilities and/or resources, without coming to a fusion, establish certain degree of relation between them, having as a goal to increase their competitive advantages” (Fernández, 1991).

Internationalisation through cooperation agreements

Previous studies about internationalisation theories linked to cooperation agreements or alliances have showed that the nature of the latter can hardly be framed in the context of only one theory. In fact, Kumlungusa (2008) in a study based on SMEs confirms the statement above by saying that: despite the great variety of processes of internationalisation, none of the research works refer completely to it using strategic alliances as a way in.

More precisely, the cited study by Kumlungusa Nartlada (2008) had as a purpose to research and to describe the process of internationalisation of SMEs, through alliances. The basis of the study is planned taking into account five steps, listed by the author, in the use of strategic alliances for the development of international business of SMEs: initiation, planning, commitment, management and development. With this, the study focuses on the development of movements within enterprises once the alliance is established. This work includes a case study on the alliances of a Swedish SME (Anoto AB Group, leader in digital pen and paper technology for quick and reliable transmission of handwritten text in

a digital format), which implies facing different limitations and at the same time provides a starting point from which to study more sectors, countries and sizes of enterprises, among others.

Fuentes, Vallejo and Fernández (2011) through a qualitative study (aimed at the wine producing sector from Spain, Argentina and Chile) show the reasons and factors that lead a family enterprise to establish (or not) strategic alliances for internationalisation. The lack of studies focused on family enterprises working with alliances is pointed out in this research work; it looks for a contribution to the existing literature through comparative study.

Following the same research guideline, but taking into account the level of development of countries, Quesada (2011) concludes that there are few studies that analyse the evolution of strategic alliances between developed and developing countries. This work proposes a novel and advanced theory of the establishment of strategic alliances of developed countries and developing countries, and it analyses whether or not these alliances enable the internationalisation of the enterprise from the point of view of the developing country; Costa Rica, in this case.

The perspectives described above show that there are diverse ways to tackle internationalisation of enterprises through cooperation agreements. However, the last perspective is taken into account for this study, given that the analysis is carried out in the context of a developed and a developing country, also considering factors such as: strategy, partners, networks, experience, technology, communication methods and social benefit. Regarding the first one, there are many studies that have analysed the strategic factors (reasons to establish the alliance) involved in cooperation agreements. Some of

these are: Thechatakerng S.; (2003), Wei Y.; (2007)Murali S.; Loke S-P.; Zainal A, M.; Yee, C.L.;(2012).

The strategic factors taken into consideration for this study are pointed out by Thechatakerng S., (2003): Cost reduction, access to new networks of a partner's market, access to a partner's resources, access to a partner's competences or knowledge, strong competitive position, internationalization strategy and local legislation. The study presented by Thechatakerng S., (2003), suggests examining strategic factors from the perspective of virtual cooperation of strategic alliances between German and Chinese enterprises. The methodology used for the research was case study, having a basis of ten alliances. The results of the study show that strategic factors have a meaningful impact on how successful an alliance can be. In fact, strategic agreement is considered the most important part of a relationship of this kind. From this statement, it can be said that strategic factors play an essential role in international virtual cooperation work.

More recent studies like Murial et al. (2012) work show that there has not been an in-depth review of the factors that have an influence on collaboration, partly due to the diversity of business environments nowadays.

As a result of these considerations, the following propositions have been derived:

Proposition 1. The strategic factors considered in the cooperation agreement enable business development and a way into the rising market. Another aspect is the partnership in an alliance, which has been the core idea in a portfolio of studies, for example Partner Selection Criteria (Solevik et al 2010, Li et al 2006, Gülçin et al 2008, Pansiri 2008, Li et al 2008, Lia, D.; Portugal F. M 2008). In the study of Feng, Fan and Ma (2010), an effort was made to present individual characteristics (technological ability, financial health, management and knowledge, experience and accessibility to a new market) and collective

characteristics (complementary resources, knowledge base superposition, connection encouragement, connected goals, compatibility of cultures) between partners. All these aspects will form a basis to tackle the concept of “partner” in this study.

Due to some recent studies, other related studies have begun to focus on the profiles of partners depending on the scenario. Some of those are presented below and have thoroughly analysed emerging and transition economies. Li et al (2008) presents a study about international strategic alliances of Multinational Corporations from the United States of America linked to enterprises from emerging countries, focused on the partner’s role before establishing the alliances. The authors suggest further research that includes different industries and different countries.

Young et al (2011) presents the expectations for partners of international strategic alliances in transition countries like Russia and China. In their conclusions it is pointed out that the directors of enterprises from both countries do not look for the same kind of partners in their alliances. Based on that and bearing in mind the importance of the context where the alliance is established, the next proposition is presented:

Proposition 2. The partner’s characteristics have a positive impact on the established alliance in order to enter a developing country, looking forward to expanding the market.

Networks are an aspect that cannot be ignored given that enterprises value the potential of becoming part of one of these connections. In the current globalised environment, enterprises must accept the challenge and must be committed to face foreign enterprises. That’s why they are designed to produce and sell under the parameters of a tough international competitiveness (Peres and Stumpo, 2002) where their own ability, resources and experience are not enough to face them (Dini and Stumpo, 2004). Nevertheless, in that disadvantaged position, local enterprises find cooperation with larger enterprises as

the best alternative to compete, the latter taking advantage of what the former knows about the environment, the culture, the legal system and the position they have reached through the years (Vázquez, 2005).

That integrated enterprise cooperation with the formation of networks (Dini and Stumpo, 2004; Peres and Stumpo, 2002) tends to be more from the international enterprise towards the local one, because they are in an ever expanding search for new market niches and combined activities.

Sáez and Cabanelas (1997) point out that in the environment of cooperation, it is necessary to trust a partner without ignoring risks in order for the co-operators to gain competitive advantages. A cooperation is normally unbalanced as the international enterprise has specific strengths which the local enterprise needs to overcome its weaknesses and threats. In the same way, the local enterprise has some advantages, obtained through experience, that empower confidence.

That level of cooperation (Williamson and Winter, 1966:33), has as a basis the convenience of the co-operators, where there are comparative advantages to establish the alliance and the network, such as cheap workforce, lower taxes, low price resources, etc.

While most local enterprise networks are established in a spontaneous way (Krugman, 1996), it can be said that an alliance between an international and a local enterprise is the result of the search by directors of the former or due to the intervention of another enterprise that knows the environment where it intends to work.

Networks are consequently a very important aspect in cooperation agreements, and even more so when internationalisation is desired. This leads to the next proposition:

Proposition 3: The cooperation agreement has a positive impact on the creation or participation of other business networks that allow for entering rising markets and enterprise expansion.

Experience is another aspect that has been highlighted in the studies related to enterprise alliances, as presented by Simonin, B. L.;(1997), Emden Z.; Yaprak A.; Cavusgil, ST.;(2005), Sampson, R.; (2002) and Chao (2011). Most of the studies concur about the importance of experience. In the last study, for example it is stated “that the success of a previous experience when establishing alliances increases confidence in order to make an alliance more successful in the future” Chao, 2011.

According to a study of the Spanish Chambers of Commerce (2007) the experience of the enterprises, combined with resources and technology are essential factors in order to cooperate with developing countries. It is also important to consider the distance between the countries. That cooperation is deeper and better, working with a foreign partner, because competitiveness is not as strong abroad as it is in the homeland.

The size of the enterprise and logically the experience in developed countries are factors that enable more effective access to developing countries which in turn attracts a wider international presence; this, combined with its resources, leads to better commercialisation and production levels in the target country. The enterprise located in the developing country knows the market, is nearer to the consumer's demands, has experience, resources and it is better informed about the culture and the taxes or exemptions. That is why it is selected by the foreign partner to cooperate, without ignoring that the operations carried out must be homogeneous or complementary. The foreign partner participates in one part of the investment and the local partner in another in order to complement each other (SCC, 2007).

When experience is brought up in cooperation agreements, the human factor plays a determinant role due to its ability to make collaboration ideal, enabling access to the local market and the expansion of business. In fact, experience has generated another proposition:

Proposition 4. Experience shown in cooperative work by an enterprise has a positive impact on the creation and development of an agreement.

As mentioned before, another important aspect is technology. For Vanhaverbeke, W. et al, (2006), technological demands are addressed in two ways:

The foreign enterprise (which already works with technology) shares its technological and organisational advancements, its knowledge and resources with the local enterprise. The latter strengthens its knowledge with the foreign contribution to allow for efficient teamwork.

According to Chen Y.; Farris G.GF (2001) the influence of the technological capacity of enterprises from developed countries on the local ones is high because they are big in size, machinery, knowledge, resources, staff, organisation and experience. Those are strengths that are provided to local enterprises; although they are not completely revealed as the foreign enterprises maintain some secrets. When the services are shared, the local enterprise becomes more active and at the same time the foreign enterprise expands.

As a matter of fact, it becomes harder and harder to think about a business world without technology; even more in terms of internationalisation. That has led to the next proposition:

Proposition 5. Access to new technologies through the agreement is a positive requirement when implementing efficient working methods in developing countries.

Communication methods are an aspect that has become more relevant partly due to the frequency and the way in which information and knowledge are transmitted. Among the studies that have focused on communication methods is Shin et al (2011) which empirically compares the focus of the market and SMEs communication methods of enterprises from the USA and Korea. These two are strategically allied with different cultural values. The results of the study show that enterprises from the USA communicate more frequently with their allies, whereas Korean enterprises prefer formal communications because of the cultural differences.

According to Shin (2011) the most used method between enterprises located in the USA and Korea for the creation, development and realisation of cooperation agreements is formal and generally vertical (ascending and descending) between the hierarchic levels of the organisations, where the collaboration process is clear and continuous.

Proposition 6. Assiduous communication methods between enterprises in developed and developing countries that generate an agreement will lead to a positive relationship during the entry and the expansion of business.

An aspect related to the social benefits that arise with a cooperation agreement is another point to analyse, so that the development of the enterprises can be seen from a comprehensive point of view when this kind of agreement is the alternative for internationalisation.

For Rodríguez Fernández (2006) Enterprise Social Responsibility is a requirement that every enterprise must fulfil (foreign and local), which tends towards social benefit of the communities located in the environment where projects are carried out. In that way, for example, an enterprise that works on electricity expansion is authorised to cut trees down, but for each tree they cut down they must sow five and some more (determined in the

contract). Those trees will especially benefit the future population through the conservation and support of the environment. Regarding social work, the enterprise must carry out different activities such as road construction or repair, building parks, providing training for farm workers and cattle breeders on water conservation and energy management, training on waste management and recycling, education relating to general interest and the most important points of concern for the community. In the same way, providers, old peoples' homes, sporting and cultural events will be taken into account. More jobs are generated and workers and their families are educated towards a better quality of life. The investment in taxes is deduced from the obligation that co-operators have based on their income when they pay taxes each year. Enterprise social responsibility is internal and external. Initially the foreign enterprise identifies the most vulnerable groups and it designs policies in the theoretical field; these are then evaluated through specific aspects that will be applied to the results.

Proposition 7. Cooperation agreements between international enterprises generate a positive impact on social benefit for the population of the developing country.

The next table summarily presents the studies that led to the propositions analysed in this study.

Table n.1. Summary of the propositions and some of the authors from whom they were derived:

	AUTHORS	PROPOSITIONS
1.Strategic factors	Thechatakerng S.; (2003), Wei Y.; (2007)Murali S.; Loke S-P.; Zainal A, M.; Yee, C.L.;(2012)	P1. The strategic factors stated in the cooperation agreement enable an entry into the rising market and the development of business in the developing country. (Context: Spain to Colombia).
2. Partners	Solesvik et al 2010, Li et al 2006, Gülçin	P2. The characteristics of the partner with whom the agreement is signed have a

	et al 2008, Pansiri 2008, Li et al 2008, Lia, D.; Portugal F. M 2008, Young et al 2011	positive impact on the alliance established to enter developing countries, looking for business expansion. (Context: Spain to Colombia).
3. Networks	Peres y Stumpo, (2002) Dini y Stumpo (2004). Vázquez, (2005). Sáez y Cabanelas (1997). Williamson y Winter (1996), Krugman (1996)	P3. The cooperation agreement has a positive impact on the creation of or participation in other business networks that allow entry into rising markets and enterprise expansion. (Context: Spain to Colombia).
4. Experience	Simonin, B. L.:(1997), Emden Z.; Yaprak A.; Cavusgil, ST.:(2005). Sampson, R.:(2002), Cámaras de Comercio Españolas (2007)	P4. Experience shown in cooperative work by an enterprise has a positive impact on the creation and development of an agreement. (Context: Spain to Colombia).
5. Technology	Vanhaverbeke, W., b. Beerkens, G. Duysters, and V. Gilsing.:(2006). Chen Y.; Farris G.F.:(2011).	P5. Access to new technologies through the agreement is a positive requirement when implementing efficient working methods in developing countries. (Context: Spain to Colombia).
6. Communication methods	Shin et al (2011). López-Ortega O; de la Cruz, K. L.:(2010)	P6. Assiduous communication methods between enterprises in developed and developing countries that generate an agreement will lead to a positive relation during the entry and the expansion of business. (Context: Spain to Colombia).
7. Social benefit	Rodríguez Fernández (2006), Hartman, L.; Rubin, R.; Dhanda, K.(2007). Whelan, G.(2012)	P7. Cooperation agreements between international enterprises generate a positive impact on social benefit for the population of the developing country. (Context: Spain to Colombia).

Methodology

Qualitative approaches are frequently used to understand complex and unexplored phenomena (Jaouen and Gundolf, 2009 pp 48). This study contains both phenomena; those are the reasons why this approach was chosen, seen from an inductive perspective.

Researchers used case study as the methodology; according to Gummenson (2005) this is systematic and holistic given that it offers complete and rich reports on the relations and interactions between a large amount of events and factors. Such “case studies often rely on multiple sources of data and forms of analysis although interviews are commonly used (Piekkari and Welch 2006 pp571). In fact, this methodology has been recognized and supported by many authors in the internationalization and enterprise alliances field including Chetty and Agndal 2007, Bianchi 2009, Abdul et al 2011.

Building theory from case studies is a strategy that involves using one or more cases to create constructs, propositions and/or midrange theory from case-based, empirical evidence (Eisenhardt, 1989b). Building theory was key in this study and for this reason; several steps were followed correctly to justify the research.

Case selection did not require statistic formulas once the researchers chose the multiplicity of enterprises. According to Yin (2009) this depends on the way research is based, the resources available to carry it out and the researcher’s availability. In addition, enterprise confidentiality policies played a determinant role on the case selection process.

In this study, there were four cases. According to Yin (1994) this multiple-case studies typically provide a stronger base for theory building. The cases chosen had some special features, for example: they were “unusually revelatory, extreme exemplars, or opportunities for unusual research access” (Yin, 1994).

In this point of the methodology is important to clarify that “the purpose of the research is to develop theory, not test it, and so theoretical (not random or stratified) sampling is appropriate”. (Eisenhardt and Graebner, 2007 pp 27).

Focusing on the context which is addressed in the base objective of this research, namely approaching the study from the perspective of a developed country: Spain, and a developing country: Colombia, there were eight enterprises in total that established

alliances(four cases) allowing for the internationalization of the former towards the latter. This selection, as in research works like Hyder and Abraha (2008) was made following a series of steps.

Firstly, a database was created of Spanish enterprises that were working with enterprises in Colombia and vice versa. This was carried out using, as a basis, information from entities that promulgate bilateral work between both countries (such as the Hispano-Colombian Chamber, International Commerce Institute and diplomatic representation of each country), making up 351 enterprises in total. The second step was to contact the enterprises in order to find out if there was any kind of collaboration. Later, the researchers went in-depth into what kind of relationship there was, how long it had existed and how far reaching it was. This process and the possibility of access to the information of the enterprises was the filter that gave as a result four cases of alliances shown in the table n.2 (where legal forms are also specified) and they are complemented with a short profile of each one of the enterprises (bearing in mind its origin) in tables n.3 and n.4.

Evidence was gathered through interviews with directors involved in the alliance management. (Gomes, Cohen and Mellani, 2011); that has been the base on which the case study has been built. The questionnaire in the interview was designed to analyse the internationalization process of 4 Spanish enterprises that use cooperation agreements with 4 Colombian enterprises; containing several questions in which all the aspects related to the propositions of this work were included.

The interviews were semi-structured and they lasted 80 minutes on average. Interviews are a highly efficient way to gather rich, empirical data, especially when the phenomenon of interest is highly episodic and infrequent(Eisenhardt and Graebner 2007). Most of the interviews were carried out at the location of the enterprise itself, which allowed the researchers to get to know in-situ the facilities, workers and working methods. Moving

between the Colombian and Spanish context where the enterprises were located allowed the researchers to obtain opinions from the users. This part of the study was completed through continuous telematic communication.

In addition, the research followed the triangulation principle; data gathering from several sources and the use of several means to compare it, for as long as possible in order to make sure it is consistent and to overcome limitations inherent with each means. (Yin, 1996). More precisely, annual reports, balance sheets, press articles, corporation websites, historic information of the enterprises and the sectors they belong to were taken into account. In this study are includes “the use of summary tables and aids that summarize the case evidence complements the selective story descriptions of the text and further emphasizes the rigor and depth of the empirical grounding of the theory”.(Eisendart and Graebner 2007 pp 29)

Table n.2. Case identification(Description and Goal) (Including legal form)

Allied enterprises		
Case	Proactiva Medioambiente S.A.(Spain) - Fanalca, S.A.(Colombia)	
N 1	Description	Goal
	<p>- The agreement between these enterprises consists of the possibility of working “in unison” on projects that have been previously set out and evaluated unilaterally.</p> <p>the first stage of proceedings, to respond to a working opportunity in the area of waste management in the Colombian capital city</p>	<p>The objective of the Spanish enterprise, before the start of this connection, was twofold: to make a market incursion and to expand into Colombian territory. As to the Colombian enterprise, the objective was to keep growing by expanding and consolidating a newly offered service.</p>
N 2	Grupo Mapfre, S.A.(Spain)- Aguas de Manizales, S.A. E.S.P.(Colombia)	
	<p>The agreement is related to commercialisation and collection of insurance fees, starting in Manizales (the capital city of the Colombian state of Caldas).</p>	<p>Mapfre was looking for an expansion of products and services in Colombia through the agreement, while the purpose of Aguas de Manizales was to introduce a new service line for their customers</p>

N 3	Hidrolution (Macrofitas,S.L.)(Spain)- GreenBizz Consulting, S.A.S(Colombia)
	<p>The Spanish enterprise (Hidrolution) has as a vision the introduction, consolidation and expansion of the system within Colombian territory, while Colombian Greenbizconsulting intends to add a new alternative of waste water treatment and depuration systems to their services catalogue.Hidrolution FMF (Floating Macrophytic plants Filter).</p> <p>Hidrolution has been making progress on access and expansion through the agreement, with the formalisation of proposals to implement the system in cities such as Bogotá, Medellín, Cali and minor cities that have also decided to use this clean system of water purification</p>
N 4	Dol (Díaz Olivares López S.L)(Spain) - Titancemento (Manufactura del Cemento S.A.)(Colombia)
	<p>- The agreement started through a project that continues today, and it is the construction of five metro stations in Panama(Infraestructure sector)</p> <p>The effect of the agreement has been support through the approval of several work projects, such as five metro stations in Panama and nineteen bridges in Peru. In Colombia, there have been eight proposals presented as tenders from which none has obtained an affirmative answer so far.</p>

Table n.3. Profiles of the enterprises in the selected cases

Case N	Name	Date	Activity	Number of Employees	Annual invoice
1	Proactiva Medioambiente. S.A.	1996	<ul style="list-style-type: none"> - Garbage and waste collecting service - Capture, purification and distribution through water pipes in urban areas. 	12000	500,000.000€
2	Grupo Mapfre Mapfre,S.A.	1983	- Insurance services and products.	Subsidiary in Colombia: 800	Subsidiary in Colombia: 1'300.000\$
3	Hidrolution (Macrofitas, S.A.)	1999	- Carrying out of studies and consultancy on water purification, lands and polluting spills.	15	2'500.000€
4	DOL Díaz Olivares López S.L	1954	- Forging and pre-fabrication for building.	150	8'000.000€

Table n.4. Profile of Colombian enterprises

Caso	Name	Year	Activity	Number of	Annual
------	------	------	----------	-----------	--------

N				Employees	invoice
1	Fanalca, S.A.	1958	The group is working in the following sectors: <i>industrial</i> (fabrication of car parts, pipes, assembly and fabrics), <i>commercial</i> (car distributor), and <i>public services</i> (water and waste treatment).	18.000	350'000.000\$
2	Aguas de Manizales S.A. E.S.P.	1997	Aqueduct and sewer systems	240	28'000.000\$
3	Greenbizz Consulting, S.A.S	1982	Farming projects, organic products, farming-environmental culture, bio-business, green cities, promotion of alternative food and commercialisation of ecologic services and products.	5	79.000\$
4	Titancemento Manufactura Del Cemento S. A.	1930	Services related to prefabricated products e.g. Pipes, buildings, aqueduct and infrastructure.	400	35.000.000\$

Analysis of the results

In the analysis of Spanish enterprises that have a cooperation agreement with Colombian enterprises, researchers briefly present a summary of each alliance before later introducing the most relevant points of the interviews, taking into account the propositions and the origin of each enterprise.

Case 1. Proactiva medioambiente – Fanalca

Proactiva medioambiente and Fanalca established a cooperation agreement, at the first stage of proceedings, to respond to a working opportunity in the area of waste management in the Colombian capital city. The objective of the Spanish enterprise, before the start of this connection, was twofold: to make a market incursion and to expand into

Colombian territory. As to the Colombian enterprise, the objective was to keep growing by expanding and consolidating a newly offered service.

The agreement between these enterprises consists of the possibility of working “in unison” on projects that have been previously set out and evaluated unilaterally. This agreement does not imply exclusivity; however, when it comes to a new project, each enterprise is committed to work seriously and responsibly not only within their competences but also by providing solutions to unexpected problems that might appear as the agreement evolves.

The interest of each enterprise is solidified definitely with the establishment of a form of government of both enterprises. This government is within the future project and it is set through a document (usually a contract) in which the key aspect is the economic contribution of both parties (indispensable requirement for the enterprises to start a new project, because it proves that they support it). Regarding the added value given by each enterprises in the projects, Proactiva Medioambiente provides the “know how” about integral water management, whereas Fanalca, S.A. provides both management (where “environmental knowledge” is essential) and waste operation services.

The evolution of the agreement has led to the elaboration of 7 projects (Annex 1) as a result, as well as a step beyond the objective of the agreement: A project in a country different from both enterprises’ countries of origin.

Case 2. Mapfre – Aguas de Manizales

The agreement between the Spanish enterprise Mapfre (which has a subsidiary in Colombia) and Aguas de Manizales is related to commercialisation and collection of insurance fees, starting in Manizales (the capital city of the Colombian state of Caldas).

Mapfre was looking for an expansion of products and services in Colombia through the agreement, while the purpose of Aguas de Manizales was to introduce a new service line for their customers. The main point of this agreement is that each enterprise set work options that led to the achievement of goals as a group, bearing in mind the sectors of each enterprise (Mapfre: Insurance – Aguas de Manizales: Aqueduct and sewage); goals that could not be achieved individually. The agreement does not imply exclusivity. That is the reason why information confidentiality is required, without dismissing the possibility of legal actions in case of infringement of the terms.

The reliability of work in this alliance is evident because each new project is established through a contract in which each party's responsibilities, objectives, payment, duration of the contract and more aspects are specified. This document is utilised "because entities invest specific high amounts that are not regained in the short term".

The government of the alliance is set out in an operative manual (which describes all the processes that must be carried out in the agreement, provision of services, and more in order to give proper attention). What gives added value to the agreement is, on the one hand, the specialisation of Mapfre in the insurance sector (that allow a rapid adaptation to the conditions for the target population's needs), and on the other hand, Aguas de Manizales, as a well known name in the region, provides the database and effective collection methods that allow a high level of compatibility between the two services.

The development of the agreement has empowered an incursion and expansion of Mapfre insurance in the city of Manizales (evidenced by the number of members and their continuity), but it has also strengthened the positioning of both enterprises and their names. This experience has led the parties to analyse the possibility (within the frame of

the agreement) of signing contracts to make incursions into other Colombian cities and even foreign territory (Peru, more precisely).

Case 3. Hidrolution – Greenbizz Consulting

Both enterprises are specialised in activities linked directly to environmental issues and that has been a determining factor in the establishment of their cooperation agreement. The main idea of the agreement is an innovative waste water treatment and purification system based on using emerging water plants, brought to flotation, which has been named as Hidrolution FMF (Floating Macrophytic plants Filter).

The Spanish enterprise (Hidrolution) has as a goal the introduction, consolidation and expansion of the system within Colombian territory, while Colombian GreenBizz consulting intends to add a new alternative of waste water treatment and depuration systems to their services catalogue. The agreement states that both enterprises must work in a coordinated way to commercialise, represent and distribute the Spanish system Hidrolution FMF, without putting the agreement in exclusivity terms.

In this case, given how innovative the system is, an initial process to raise awareness is needed and consequently, the results will be tangible in the long term. Hidrolution has been making progress on access and expansion through the agreement, with the formalisation of proposals to implement the system in cities such as Bogotá, Medellín, Cali and minor cities that have also decided to use this clean system of water purification.

Case 4. DOL – Titancemento

Díaz Olivares López S.L. (Spanish enterprise) and Manufactura Del Cemento S.A. (Colombian Enterprise) have formalised a contract in the infrastructure sector. The agreement started through a project that continues today, and it is the construction of five

metro stations in Panama. The relationship is established with the goal of making the Spanish enterprise better known in Latin America by joining Manufacturas del Cemento S.A.; so it can have access more easily to the local market and it can strengthen an image of efficiency in order to increase the opportunity to work on more projects in America.

The agreement is based on mutual support in order to start and carry out projects that could not be faced easily by one of the enterprises alone. Either of the enterprises can present proposals, as it ensures that both will benefit from any projects. The exclusivity terms depend on the requirements and implications related to the development of the projects.

The effect of the agreement has been supported through the approval of several work projects, such as five metro stations in Panama and nineteen bridges in Peru. In Colombia, there have been eight proposals presented as tenders from which none has obtained an affirmative answer so far.

The summary of each one of the four alliances provides a general view of the expectations from the enterprises towards internationalisation. It also builds a structure complemented by the analysis of aspects (linked to the propositions) taking into account the point of view of a developed and a developing country.

Once a summary of each alliance has been briefly depicted, the most relevant points from the interviews will be presented, related to common aspects in alliances.

Table nº 5	CASE 1	CASE 2	CASE 3	CASE 4
Aspects	Proactiva medioambiente, S.A.S	MAPFRE	HIDROLUTION	DOL
Strategic factors	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the new partner's business network. - Access to the partner's resources. - Internationalisation strategy. - Legislation fulfilment. 	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the new partner's business network. - Access to the partner's competences and knowledge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the new partner's business networks. - Internationalisation strategy. 	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the new partner's business networks - Strong competitive position - Access to the partner's competences and knowledge. - Access to the partner's resources - Internationalisation strategy
Partners What is each Enterprise looking for?	<p>Ability to enter new markets. Difficult to find a good partner in a short time.</p> <p>A partner must:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Share risks - Invest money - Know the environment. <p>Someone who helps you to understand the country is really valuable. That is why it is good to have a partner.</p>	<p>+ Individual characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technological capacity - Financial health - Management and knowledge experience - Ability to enter new markets <p>+ Collaborative characteristics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complementary resources - Superimposing of knowledge bases <p>They do not have the same mission in the alliance, they complement each other.</p>	<p>+ Individual characteristics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ability to enter new markets. <p>+ Collaborative characteristics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mutual goals. 	<p>+ Individual characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> - Management and knowledge experience - Ability to enter new markets <p>+ Collaborative characteristics:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complementary resources - Mutual goals <p>All allies have the same mission.</p>
Networks	Does not participate.	Has a meaningful international experience. Present in 44 countries. Mapfre has also several alliances in Colombia.	Have participated in many conferences and congresses. This has allowed them to keep getting new contacts, not to establish a network. Linked to the Spanish-Colombian chamber.	None.
Experience	This Enterprise worked previously with Veolia environment in Colombia, in a project in Tunja city. Present in: Argentina, Brazil, Chile, Ecuador, Mexico, Peru y Venezuela.	Has a meaningful international experience. Present in 44 countries. Mapfre has also several alliances in Colombia.	Present and work in 20 countries. In Colombia, they have 10 agreements, although they are the most recent.	Previous experience in cooperation agreements but only in Spain.
Technology	This Enterprise controls technology regarding the central sector of the Alliance.	Software development was considered because it allowed the management of access and maintenance of objective market.	The Spanish Enterprise has led to new technology and a registered system.	A model in big prefabricated, civil buildings. It has outstanding technology.
Communication methods	Continuous communication via internet.	Continuous communication via internet, phone calls and visits. Mapfre has a delegation in Colombia.	Constant communication through internet and monthly visits of an enterprise representative of Colombia.	Continuous communication through internet and meetings. Both methods are used.
Social benefit	New jobs have been generated and new knowledge and techniques have been applied to the working processes.	Improves life quality and generates new jobs (when demanding commercial backup). Some contracts have been signed.	Life quality improvement for local population. As projects are developed by the enterprise, a "before" and an "after" becomes evident.	The development of the goals of the enterprise alliance benefit: <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure. - Development. - Employment. - Life quality.

Table nº 6	CASE 1	CASE 2	CASE 3	CASE 4
Aspect	FANALCA.	AGUAS DE MANIZALES	GREENBIZZ CONSULTING	TITAN CEMENTO
Strategic factors	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the partner's competences and knowledge. - Access to the partner's resources 	<ul style="list-style-type: none"> - Internationalisation strategy. - Creation of a marketing channel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the partner's competences and knowledge. 	<ul style="list-style-type: none"> - Access to the new partner's business networks - Strong competitive position - Access to the partner's competences and knowledge. - Access to the partner's resources - Internationalisation strategy
Partners	<ul style="list-style-type: none"> + Individual characteristics: -Financial health -Management and knowledge experience +Collaborative characteristics: -Mutual goals -Culture compatibility <p>They have the same vision in the alliance regarding: International growth, search for business opportunities to make activities profitable to a manageable risk level.</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Individual characteristics: - Technological capacity - Financial health - Management and knowledge experience - Ability to enter new markets + Collaborative characteristics: - Complementary resources - Superimposing of knowledge bases - Mutual goals - Culture compatibility - Marketing strategies 	<ul style="list-style-type: none"> + Individual characteristics: - Technological capacity - Financial health - Management and knowledge experience - Ability to enter new markets + Collaborative characteristics: - Complementary resources - Mutual goals - Culture compatibility 	<ul style="list-style-type: none"> + Individual characteristics: - Technological capacity - Management and knowledge experience + Collaborative characteristics: - Complementary resources - Superimposing of knowledge bases - Mutual goals - Culture compatibility
Networks	As an enterprise: Yes Through the alliance: No	None	Yes, Spanish Colombian Chamber. Catalonian Colombia Chamber. "In the future, the idea is to become part of the Corpoica network. Environment Ministry"	"Not yet, but it is thought for a future in Panama"
Experience	Experience with foreign enterprises: Japan, China, Brazil and India; the alliance goals do not have to do with that area though.	Does not mention any previous international experience.	Has worked in agreements with another 4 international enterprises. (Europe and Latin America).	Has worked for more than ten years on agreements with other Latin American countries.
Technology	Not outstanding.	Software stands out because it had to fit both enterprises systems.	The enterprise does not have cutting edge technology.	Due to the successful evolution of the enterprise, its technology and work systems have been updated.
Communication methods	Continuous communication with considerable fluency. Some sporadic trips.	Both formal and informal communication methods are used. The idea is to enable the best communication process possible; internet, phone calls and visits.	Continuous communication through internet and an Enterprise representative goes to Europe a few times but each time s/he learns about everything related to the business and the allied Enterprise.	Constant communication with the allied enterprise and a very good relationship. In this case, direct dialogue between the owners has been favourable. Internet is used, as well as meetings.
Social benefit	In addition to generating jobs, infrastructure has been improved.	The enterprise considers that the biggest benefits are: <ul style="list-style-type: none"> - Social - Infrastructure - Development - Employment - Life quality 	The enterprise considers that the biggest benefits are: <ul style="list-style-type: none"> - Social - Infrastructure - Development - Employment - Life quality 	The enterprise considers that the biggest benefits are: <ul style="list-style-type: none"> - Social - Infrastructure - Development - Employment - Life quality

Discussion

Previous studies in Latin America are mainly focused on the analysis of the internationalisation process in enterprises. To cite some: Brazil (Sacramento, Cunha de Almeida, Marques del Silva, 2002), Chile (Bianchi, 2009), Argentina (Kosacoff and Ramos, 2010). As seen throughout the literature review, there are not many studies that consider the kind of relationship within the internationalisation process and that is why it is a research opportunity.

The four alliances analysed in this study follow the recommendation from the point of view of how a developed country (Spain) enterprise establishes alliances with Colombian enterprises aiming at internationalization. This study shows some of the aspects that are part of this relationship: strategic factors, partners, networks, technology, experience, communication methods and social benefit, given that each one plays an important role.

Proposition 1. The strategic factors considered in the cooperation agreement enable business development and a way into the rising market.

This proposition is supported in the context of a developed and a developing country by showing that the expectations from the Spanish enterprises are being achieved. Strategic factors are not relevant only in the study of virtual cooperation carried out by Thechatakerng S. (2003), but also in the scenario of Spanish businesses in Colombia. It is important to specify that the priority of factors varies depending on where the enterprise comes from; as seen in the tables n 5 and n 6.

The strategic factor for internationalisation that stands out in all the Spanish enterprises is the access to a partner's new business networks; whereas most of the selected Colombian enterprises distinguish as an important factor access to the partner's competences or knowledge, except for Aguas de Manizales. A second factor on which at least two enterprises agree is the access to the partner's resources.

Proposition 2. The partner's characteristics have a positive impact on the established alliance in order to enter a developing country, looking forward to expand the market.

An element in favour of this proposition is that in some of the alliances studied it is evident that the Spanish enterprises have succeeded making incursions and showing their business offer even in third countries that were not within the frame of the alliance. This would not have been possible if allies had not connected their individual and collaborative characteristics to make the process easier, as it was support through the interviews with the directors.

In the tables 5 and 6, the developed countries show a meaningful interest in the ability to enter new markets; while some partially agree on highlighting management and knowledge experience, technological capacity and financial health. In the words of one of the Spanish directors "it is hard to find a good partner because apart from access to new markets, it is required that the partners share risks, invest and know the environment so that they help to understand the way to work in that country".

Colombian enterprises, on the other hand consider that it is better to have an ally with the following individual characteristics: financial health, management and knowledge experience, more than the ability to enter new markets and technological capacity.

Regarding collaborative characteristics, enterprises from developed countries give more importance to the following: complementary resources, mutual goals and culture compatibility. In enterprises from developing countries like Colombia, the most important characteristics are culture compatibility and mutual goals.

Proposition 3: The cooperation agreement has a positive impact on the creation or participation of other business networks that allow entering rising markets and enterprise expansion.

The alliance established by Hidrolution (Spain) and Greenbizz Consulting (Colombia) opened the way for other enterprises to participate through the Spanish Colombian Chamber. In the future, the idea is to become part of other networks, for example: Corpoica and the Ministry of Environment and Sustainable Development. These connections have been established with the intention to strengthen links that maintain the business base system so that enterprises get recognition and support in the Colombian society.

As far as other alliances are concerned, regardless of the origin of the enterprises, there are no other networks in which an alliance is the way to participate. In fact, if there has been any participation, it has been individual. This proposition goes along with Krugman's (1996) findings according to which most of the connections between local enterprises are established in a spontaneous way. Thus, though not all the alliances of the enterprises analysed are part of a network, they consider participating or creating one.

Proposition 4. Experience shown on cooperative work by an enterprise has a positive impact on the creation and development of an agreement.

Experience in the enterprises from developed countries, as seen in the table n 5, is broad and varied. That is the reason why it became evident in the interviews that most of the directors were aware that this condition allowed them to have clear bases on which they would build the agreement, protecting the advantages they had.

On the other hand, Colombian enterprises, as seen in the table n 6, are more limited in terms of experience with international agreements. In spite of not being at the same level, most of the enterprises have participated in agreements in some way. Due to that experience, the alliance was not a totally unknown topic for the directors.

Experience, as considered by Prashand, K; Jeffrey, D.; Harbir, S (2002:750) “can be a necessary and important condition for an enterprise in the construction of the capacity of alliance, but it is not enough” and even more depending on the country where the enterprise is created, as revealed by the cases presented in this study. Nevertheless, the support of this proposition accords to the line of the findings of Chao (2011) as it considers experience as an aspect that inspires trust in future agreements.

Proposition 5. Access to new technologies through agreements is a positive requirement when implementing efficient working methods in developing countries.

According to table n 5, the four Spanish enterprises have technology that differentiates them in each one of their business. As far as it concerns Colombian enterprises, some of them, seen in table n 6, work with the idea of getting updated in terms of technology; however, it is the cooperation agreement itself that has allowed them to have access or even to adapt part of the leading technology from the developed country (with a previous notification if registered). The direct repercussion is that the elaboration of the product, service or system in developing countries is improving. The incorporation of this technology in Colombian enterprises that are part of an alliance is also recognised by the users and the community in general through prizes and quality recognitions. The proposition is then validated, when technology (from the developed country) is put together in the enterprises in order to improve working processes, which is similar in sense to the technology sharing mentioned by Vanhaverbeke, W., et al (2006).

Proposition 6. Assiduous communication methods between enterprises in developed and developing countries that generate an agreement will lead to a positive relation with the entry and the expansion of business.

The proposition related to communication methods, regardless of the use of formal or informal ways, is supported by all the enterprises given that directors affirm that they keep permanent and fluent communication through internet, phone calls and even trips (mostly from Spain to Colombia). In words of one of the directors: "There is constant communication with the allied enterprise and a very good relationship. In this case, direct dialogue between the owners has been favourable."

In this aspect, while Shin (2011) showed that, between Korean enterprises and others from the USA, a formal way was more common in terms of communication; in the alliances between Colombia and Spain there is no preference for any communication method in order to achieve internationalisation. On the contrary, enterprises insist repeatedly that the base is fluent and constant communication.

Proposition 7. Cooperation agreements between international enterprises generate a positive impact on social benefit for the population from the developing country.

Tables n 5 and 6, in the last aspect show how the agreement has had an impact on the context of the developing country; so, among the benefits for the local population, the following have been highlighted: generation of jobs and incorporation of new knowledge and techniques into working processes, which means improvement of life quality. In most of the projects there is a "before" and an "after" assessment performed by Colombian enterprises to show how it has evolved through the alliance. In general terms, the benefits are infrastructure, development, employment and life quality.

This proposition is, therefore, at the same time it follows the principles about social enterprise responsibility stated by Rodríguez Fernández (2006). Thus, agreements analysed in the Colombian context show how positive changes have been generated regarding social benefit in this developing country.

Conclusions

The focus of this study has been internationalisation of enterprises starting from alliances with economically emerging countries, taking into account the authors' propositions. Based on a case study, researchers analysed four alliances (formed in total by eight enterprises: four Spanish enterprises and four Colombian enterprises) where the enterprises' directors reveal how cooperation agreements have been a solid and practical connection aiming at internationalisation. Several factors were considered (strategic factors, partners, networks, technology, experience, communication methods and social benefit). Enterprises fulfilled these aspects to face obstacles and risks that might arise in a country like Colombia (where there are still conflict zones).

More precisely, the analysed enterprises (according to their origin) were:

Cases	Allied enterprises		
	Spain	Colombia	Agreement Sector
N 1	Proactiva Medioambiente S.A.	Fanalca, S.A.	Garbage and waste collecting service
N 2	Grupo Mapfre, S.A.	Aguas de Manizales, E.S.P.	Services insurance
N 3	Hidrolution (Macrofitas,S.L.)	GreenBizz Consulting, S.A.S	Water treatment systems
N 4	Dol (Díaz Olivares López S.L)	Titancemento(Manuf actura del Cemento S.A.)	Construction

The activities carried out by these enterprises within the alliances are mainly related to: waste treatment, services insurance, water treatment systems and construction. Despite the different activity areas involved, the analysis was made having the origin of the enterprises as a reference. It materialised that the answers of the directors were similar although their enterprises were in different fields.

The main conclusions derived from the propositions as the thread of this study are:

It has been support that strategic factors established in a cooperation agreement enable a way into the rising market and the development of business in a developing country, as they create conditions to expand in the target country and its surroundings. This supports what Thechatakerng S.; (2003) stated about the importance of strategic factors to the point of considering them as the most important aspect in a strategic alliance, as they play an essential role in the way of virtual international cooperation.

The following are strategic factors taken into account by the enterprises to become part of an international alliance: access to the partner's competences or knowledge, resources and new business networks; strong competitive position which supports the strength of the collaboration.

Regarding partner's characteristics, they have a positive impact on the established alliance to make an incursion into a developing country, aiming at business expansion, for both parts and for the population that lives in the influence area and the geographical environment. In that collaboration, as stated by Young et al (2011), enterprises do not look for the same kind of partners, but with those whom they can work in a complementarily way.

Those features are: financial health, partner's management and knowledge experience, and ability to enter new markets. Collaborative characteristics are: cultural compatibility, mutual goals and complementary resources, having the same view of the alliance, international growth and looking for business opportunities that make activities profitable to a manageable level of risk. In summary, the characteristics of the four international enterprises are very similar.

It is true that a cooperation agreement has a positive impact on creation and participation in other networks that allow a way into the emerging market and the expansion of enterprises; however, in the case studies in this research, only the

alliance between Hidrolution and GreenBizz Consulting have actual participation in networks through the Spanish Colombian Chamber of Commerce and the Catalanian Colombian Chamber. The purpose is to become part of Corpoica and the Ministry of Environment and Sustainable Development. Fanalca SL is part of a network on its own, not within an alliance. Titán Cemento has a project to intervene in networks in Panama, which could happen in the midterm, as pointed out by Krugman (1996), with the intervention of another enterprise that knows the environment where the positioning is possible.

It is worth specifying that the other alliances do not ignore the possibility of becoming part of a network in the future, taking advantage of comparative advantages (Williamson and Winter, 1996:33) that have appeared with the solidification and reinforcement achieved, which will allow a cheaper workforce, lower taxes and cheaper supplies, etc.

Network creation or participation options that appear when establishing a cooperation agreement between developed and developing countries enterprises are the best way to compete with other enterprises that are even more developed, taking advantage of the knowledge about the territory, the culture, the legal system and the position obtained through years (Vázquez, 2005). These statements are similar to what Dini and Stumpo (2004) expressed, because usually those agreements are proposed from the international to the local enterprise, because it is searching for new market niches and combined activities.

Experience showed by the enterprise on cooperation agreements is positively related to the creation and development of alliances, which leads to entering the market in a developing country and to expanding business. The Spanish Chambers of Commerce show something similar by stating that the career of an enterprise, together with the resources and technology are essential factors in order to establish a cooperation

agreement with developing countries. Another important factor is how far the countries are from each other. The further the countries are, the better; in far allied countries, competence is not as tough as it would be in the origin country.

An aspect on which international cooperation is based, is the human factor; especially those who are prepared to make collaboration ideal, enabling a way into the local market and the expansion of business.

Regarding experience on cooperation agreements, the size and the experience itself are factors that allow more effective access to developing countries; this leads to a bigger international presence and better commercialization and production levels. The local enterprise knows the market, it is located near to the consumer and their needs, has some experience, manages resources and is better informed about the cultural environment and the working and tax system (taxes and exemptions). For those reasons, it is selected by the foreign collaborative partner, without ignoring that business is meant to be homogeneous or complementary.

On the one hand, the foreign partner provides one part and the local provides another, in order to complement the business (SCC, 2007). Enterprises that have signed an alliance have experience of between four to ten years. The newest enterprise in Colombia (in this study) has worked with four international enterprises (from Europe and Latin America); another enterprise has worked on agreements with foreign countries such as: Japan, Brazil, China and India; although the area does not have to do with the goals of the alliance. Instead, they work on engineering development; they meet twice a year and they share their advancements; they do not have a permanent place and their work is mainly focused on innovation.

On the other hand access to new technologies is a positive requirement when implementing efficient working methods in developing countries (for enterprises

involved in the alliance). The “most advanced” cannot keep everything for itself because the alliance would fail. This is similar to what Vanhaverbeke, W., b. Beerkens, G. Duysters, and V. Gilsing.;(2006) stated: technological demands are made in two ways, to the foreign enterprise (that already uses it) and for the local which neither has the same level of ability nor development as it is not as big. The first one (foreign) complements what it already knows with the second one (local), as it shares its advancements in terms of organisation, resources and knowledge in order to make more meaningful profit. What the second one knows is complemented by the advancements of the first one, making a new, efficient team.

As the technological capacity of enterprises enables incursion and expansion of business in developing countries, it becomes greatly influential and important as Chen Y; Farris G.F., (2001), state by saying that there is a high influence, given that the enterprises are big in size, machinery, technology, resources, staff and experience. Those are strengths they share with local enterprises, even though they keep some secrets that belong to the foreign enterprise. When shared, knowledge makes access to a developing country easier and at the same time the local enterprises offer all its potentialities allowing the business to expand and achieve certain positions.

The statements above are similar to the results of the case studies where all the enterprises affirm they have improved their technologies, bearing in mind compatibility because there is coordination and updates in terms of working systems. There is, however some control from the foreign enterprise, this means, it does not share all system or mentions registered technology from the first moment.

In the same way, communication methods are very important in cooperation agreements because they enable a positive relationship with the incursion and expansion of business. That relation is considered a need because the enterprises (in this study) are in Spain and in different regions of Colombia; as they are in a globalised

environment, communication is vital. Shin et al. (2011) agrees on this when referring to formal and informal communication. Those methods used for creation, development and carrying out of an agreement are formal, generally vertical (ascending and descending), between the hierarchic levels of both organisations, where there must be a continuous and permanent collaboration to know the stage it is at.

In the enterprises studied, communication is fluent through both formal and informal ways. The purpose is to enable the best communication possible between them. Internet is continuously used, as well as phone calls and visits. Another way is a short trip to Spain by a Colombian representative in which s/he learns everything related to the allied enterprise and the business. Experience is highly and positively valued. There is constant communication with the partner and a very good relationship. It becomes evident that the agreement is improved when there is dialogue between the owners. In addition to this, confidentiality must be highlighted because even if information is shared easily, there must be no chance for leaks or loss of control of that information, especially if the competitive advantages of the enterprises are at risk.

It is undeniable that cooperation agreements between enterprises have a very positive impact on social benefit for the local population (in developing countries). Rodríguez Fernández (2006) highlights Enterprise Social Responsibility is a requirement that every enterprise must fulfil (foreign and local), which tends to social benefit of the communities located in the environment where projects are carried out. In that way, for example, an enterprise that works on electricity expansion is authorised to cut trees down, but for each tree they cut down they must sow five and some more (determined in the contract). Those trees will especially benefit the future population through the conservation and support of the environment.

Regarding social work, the enterprise must carry out different activities such as road construction or repair, building parks, providing training for farm workers and cattle

breeders on water conservation and energy management, training on waste management and recycling, education relating to general interest and the most important points of concern for the community. In the same way, providers, old people's homes, sporting and cultural events will be taken into account. More jobs are generated and workers with their families are educated towards a better quality of life.

The investment in taxes is deduced from the obligation that co-operators have based on their income when they pay taxes each year. Enterprise social responsibility is internal and external. Initially the foreign enterprise identifies the most vulnerable groups and it designs policies in the theoretical field; these are then evaluated through specific aspects that will be applied to the results. The cases studied in this research project have the following social benefit aspects in common: infrastructure, development, employment and life quality through work that lead to progress (for the local area and its surroundings).

To conclude, internationalisation through cooperation agreements between developed and developing countries (like the Spain – Colombia case) happens when competences are combined, when there is a complementary relationship where resources and abilities are shared: Enterprises from developed countries give the “Know how”, money and technology, and enterprises from developing countries share knowledge of domestic affairs, the environment and distribution networks.

A synthesis of the main points of the alliances is presented in the following table.

Table n 7. Synthesis of the main aspects of the allied enterprises

		Enterprises (by country of origin)	
Aspects		Spain	Colombia
Strategic factors		- Access to new market networks.	- Access to the partner's competences or knowledge.
Partner	Individual characteristics	- Ability to enter new markets.	- Financial health - Management and knowledge experience.
	Collaborative	- Complementary	- Complementary

	characteristics	resources - Mutual goals	resources - Mutual goals - Culture compatibility
Networks		Hidrolution participates in alliances; it does not create any within the frame of the alliance.	Greenbizz Consulting participates in alliances; it does not create any within the frame of the alliance.
Experience		Meaningful experience in terms of alliances. Only DOL has signed an Alliance for the first time aiming at internationalisation.	Not much experience in most of the enterprises. In fact, Aguas de Manizales had not worked with international enterprises previously.
Technology		Leading and specialised technology. Well known.	Insufficient technology. The objective is to update existing technology and to learn more about it through the Alliance.
Communication methods		Formal and informal methods are equally used. Constant trips in order to keep track of advancements.	Both formal and informal communication methods are common Limited trips to the partner's site.
Social Benefit		- Employment -Know how -Better quality of life.	- Employment - Social -Infrastructure -Development -Quality of life

Taking into consideration the way international enterprises use cooperation agreements to expand into developing countries, it is evident that alliances have their own terms that work together and lead to the achievement of the main goal: Internationalisation (Spain into Colombia).

Implications for further research, practices in international business and limitations

From the theoretical point of view, all aspects involved in cooperation agreements have been shown. These points will be the base to understand how that type of relationship contributes to the process of internationalisation. There are not many previous studies about business alliances between developed and developing countries because most

of the attention has been focused on multinational businesses in developed countries. The cases analysed in this study give an understanding of business alliances which can differ depending on the country of origin.

This study is important mainly for businesses that are interested in becoming part of an international alliance or that already have alliances, because it evidences how the alliance can facilitate internationalisation, starting out by considering certain aspects.

The main limitations of this study are (bearing in mind that some of them suggest excellent opportunities for further studies): Strict confidentiality, which means that businesses do not easily reveal that they are part of an alliance and all the information related to it. In addition, the fact that Spain and Colombia are the only countries studied in this project reduces the possibilities for generalisation. This limitation was also pointed out by Poulis, Yamin and Poulis (2012) when presenting a study about alliances in Greece.

Lines for future research

In future research works, the results of this study can be analysed in the light of case studies in other sectors and countries (even making comparisons), without ignoring other aspects. Some of these possible expansions are mentioned by Zhang and Duysters (2012) and Sambasivan et al (2013) in studies about alliances in the contexts of China and Malaysia, respectively.

These findings can also be applied in future studies that consider other ways to enter countries aiming towards internationalisation, for example: franchises, fusions or acquisitions. The analysis can be carried out in a way that evidences if there are any similarities between those methods and the alliances.

Moreover, another line for future research (that is becoming more and more important) follows the same direction as the one proposed by Veilleux et al (2012) about focusing

on the transmission of information between allied enterprises and how it empowers a competitive advantage before and during an alliance.

Business alliances have been analysed from the point of view of big businesses. In fact, most of the studies related to this topic have been carried out in multinational enterprises. However, due to the tough competition in the markets, SME have had to look for other options and alliances have allowed them to enter new business scenarios. Future research projects can focus more on this kind of enterprise within alliances to continue exploring and analysing other particularities.

The cases studied in this project show how enterprises can work “in unison” in order to achieve the objective of an alliance. The directors of the enterprises themselves know they must be ready to face any challenge or problem that might appear at any stage of the process. This aspect can determine the success or failure of an alliance. An open line of research would be to analyse cases in which alliances have failed, in a context like the one studied here, between a developed country (Spain) and a developing country (Colombia).

By doing so, the aspects that produce a negative effect on the performance of the enterprises within an alliance could be identified.

RESUMEN Y CONCLUSIONES EN ESPAÑOL

TITULO del trabajo: Un Análisis sobre la internacionalización de empresas españolas hacia Colombia a través de acuerdos de cooperación.

Introducción:

El escenario económico contemporáneo hace que las empresas consideren dentro de sus prioridades la internacionalización. De hecho, “en un ambiente altamente competitivo, la internacionalización no es solo necesaria para mantenerse con vida sino también es importante para obtener una ventaja competitiva.” (Atik 2012 p.155). Los esfuerzos para comprender el proceso de internacionalización han sido numerosos. (Coviello & Munro 2007). A pesar del portafolio de teorías sobre la internacionalización, ya desde el año 1989 Ohmae señalaba que “las empresas están comenzando, lo que las naciones siempre han sabido: en un mundo complejo e incierto lleno de peligrosos contrincantes, es mejor no ir por libre”.

A partir de esa idea, a la hora de traspasar fronteras “en las empresas, las palabras del día son fusiones, alianzas, socios estratégicos, colaboración, y globalización supranacional (Porter 1990). Incluso Das y Kumar (2011) consideran que “las alianzas estratégicas se han convertido en una característica destacada en el terreno de los negocios contemporáneos. Las empresas se basan en alianzas para facilitar la entrada en el mercado, iniciar el desarrollo de nuevos productos, y compartir los riesgos.”

La internacionalización por tanto, desde la perspectiva de las alianzas empresariales, es la base sobre el cual se ha centrado este trabajo, donde los estudios previos al respecto conducen en gran medida a analizar la parte interna de la empresa al introducir esta alternativa tal es el caso de Kumlungusa (2008). En este trabajo, el objetivo era analizar como las empresas de un país desarrollado utilizan los acuerdos de cooperación para lograr la internacionalización en un país emergente

Esta tesis adopta un enfoque cualitativo, a través del estudio de casos basado en entrevistas a directivos de empresas que han firmado alianzas dentro del contexto de los negocios de España y Colombia. Esta metodología es muy adecuada para el estudio de acuerdos de cooperación cuyas características no suelen ser públicas por motivos de confidencialidad. Cada vez son más los autores que la respaldan entre algunos están: Poulis, Yamin y Poulis (2012) Abdul, Mustafa y Tull (2011), Solesvik y Westhead (2010), Inkpen (2008), entre otros.

Esta investigación supone una aportación a la literatura existente al menos por dos razones. La primera, porque enriquece el conocimiento relacionado con la alianza empresarial entre empresas de España y Colombia. De hecho, los estudios que analizan el tema de las alianzas lo hacen solo en empresas de Colombia: Arbeláez and Culpan(1995),Valencia, Tobón y Arévalo (2007) y no con empresas españolas.

La segunda razón, es incrementar el conocimiento de la internacionalización cuando se emplean los acuerdos de cooperación a partir de los aspectos que hacen parte de la conexión y desde el punto de vista de empresas de un país desarrollado y uno en vía de desarrollo.

La tesis está estructurada de la siguiente manera. Tras esta introducción, se presenta una breve revisión de la literatura sobre la teoría de la internacionalización vinculada

con las alianzas empresariales. A partir de la revisión anterior y con algunos de los aspectos inmersos en esa relación se derivan las proposiciones de la investigación. En el tercer apartado, se describe la metodología cualitativa empleada, en concreto el estudio de casos dando paso a la presentación del perfil de las alianzas seleccionadas. A continuación tienen lugar, el análisis de cada uno de los casos y la discusión con las proposiciones planteadas. El trabajo termina con las principales conclusiones incluyendo las implicaciones teóricas y empresariales; al mismo tiempo que indica las limitaciones y oportunidades para futuras líneas de investigación.

Teorías de internacionalización

La revisión de la literatura sobre las teorías de internacionalización de empresas es extensa y variada; de hecho, por esta condición se han distinguido entre enfoques tradicionales y modernos, entre los primeros se encuentran: el enfoque de los costes de transacción (Williamson, 1975), la teoría de la internalización (Buckley y Casson 1976), el paradigma ecléctico (Dunning, 1977; 1988), la teoría de la ventaja monopolística (Hymer, 1976) y los conocidos modelos secuenciales (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977).

A lo largo del tiempo las teorías no se han quedado estáticas, sino que han sido complementadas y renovadas por otras modernas a la par de los cambios que surgen en la economía y en el comercio global, acordes con los tiempos que se viven acrecentando el número de variables y su estudio a lo ancho y en profundidad tales como espíritu emprendedor internacional (Oviatt and McDougall, 2005). Esa internacionalización de las empresas que lógicamente interactúan en sus países de origen y en otros de los diversos continentes, se llaman a su vez según "nuevas empresas internacionales" (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 2005),

"nacimiento - global" (Madsen y Servais, 1997) o "altas ventajas globales" (Oviatt y McDougall, 1995).

En la medida que el conocimiento (Kogut y Zander, 1995), la tecnología, la interacción de los mercados entre países y la economía avanzan, así como surgen problemas también está latente la necesidad que las empresas ante su pujante desarrollo se internacionalicen y requieran de interrelaciones para hacerlo a través de redes de cooperación (Johanson y Mattson, 1988).

Dentro de las estrategias de interrelación que se presentan con la idea de la internacionalización se han detectado entre otras las siguientes: fusiones, adquisiciones, joint venture, consorcios, franquicias, coaliciones, y acuerdos de cooperación o alianzas, Fernández y Vázquez (1994). Este último tipo de estrategias se ha convertido en una alternativa continuamente utilizada (Das y Kumar 2011), y esta es por tanto una de las razones por las que se eligen las alianzas como el eje sobre el cual se examina el tema de la internacionalización para el presente trabajo.

Los acuerdos de cooperación, o alianzas estratégicas como también se les llama no son un tema nuevo y esto claramente se puede observar al comprobar que los autores a lo largo del tiempo no siempre coinciden con la manera de definirlos. Algunas de las definiciones que han tenido mayor aceptación y que incluso hoy en día se siguen citando es donde se presenta este fenómeno “como un acuerdo duradero entre una o más empresas que implica intercambiar, compartir o co-desarrollar productos, tecnologías y servicios” (Gulati 2007), otra de estas definiciones lo considera como “un acuerdo entre dos o más empresas, independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse,

instauran un cierto grado de relación entre ellos, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas” (Fernández 1991).

La internacionalización a través de los acuerdos de cooperación

Estudios previos sobre las teorías de la internacionalización buscando vincularlas con los acuerdos de cooperación o las alianzas empresariales, han derivado en que la diversa naturaleza de este último fenómeno evita ser enmarcado dentro del contexto de una única teoría. De hecho, Kumlungusa (2008) en un estudio basado en PYMES corrobora lo anterior al decir que: a pesar de la variedad de procesos de internacionalización, ninguno de las investigaciones se refiere completamente a la internacionalización utilizando alianzas estratégicas como forma de entrada.

En concreto el estudio citado de Kumlungusa (2008) tenía como propósito el investigar y describir el proceso de internacionalización de PYMES, a través de alianzas. La base del estudio (una vez revisada la teoría previa, donde se destacó el Modelo de Upssala) se plantea teniendo en cuenta cinco pasos que rescata el autor en la utilización de alianzas estratégicas para el desarrollo de negocios internacionales de PYMES, como son: iniciación, planificación, compromiso, gestión y desarrollo. Con lo anterior el estudio toma una visión acentuada en el desarrollo de los movimientos internos de las empresas cuando se presenta la alianza. Este trabajo contempla un estudio de caso sobre la alianzas de una PYME sueca (Grupo Anoto AB, líder en tecnología en el área de la bolígrafo digital y papel que permite la transmisión rápida y confiable del texto escrito a mano en un formato digital), lo cual implica que afronte diferentes limitaciones y al mismo tiempo deja línea abierta para estudiar más sectores, países y tamaños de empresa distintos entre otros.

Fuentes, Vallejo y Fernández (2011) explorando las alianzas en la internacionalización, a través de un estudio cualitativo (orientado al sector vinícola de países como España, Argentina y Chile) se muestran los motivos y factores que llevan a una empresa familiar a realizar o no alianzas estratégicas para la internacionalización. En este trabajo se destaca la escasez de estudios que se centren en empresas familiares que empleen ese fenómeno, con lo cual se busca brindar una aportación a la literatura a través del estudio comparativo.

En la misma línea de investigación, pero esta vez teniendo presente el enfoque de nivel de desarrollo de los países, Quesada (2011) concluye que en la literatura son pocos los estudios que analizan la evolución de las alianzas estratégicas entre empresas de países desarrollados y empresas de países en vía de desarrollo, en ese orden de ideas, el trabajo de este autor propone un estado del arte, acerca de la formación de alianzas estratégicas de PDS y en PVDS, y si este tipo puede propiciar la internacionalización de la empresa, analizado desde la óptica de un país en vía de desarrollo en este caso toma como referencia a Costa Rica.

Las perspectivas anteriores indican que son diversas las maneras de abordar la internacionalización de las empresas a través de acuerdos de cooperación; no obstante, en este trabajo se tiene en cuenta la última citada, donde el contexto de un país desarrollado y uno en vía de desarrollo se tienen para el análisis aspectos tales como: factores estratégicos, socios, redes, experiencia, tecnología, métodos de comunicación y beneficio social.

En cuanto al primer aspecto nombrado, han sido múltiples los estudios que han analizado los factores estratégicos (motivos para formar la alianza) que hacen parte de

los acuerdos de cooperación entre los cuales algunos son los siguientes: Thechatakerng S.; (2003), Wei Y.; (2007)Murali et al (2012). Los factores estratégicos que se han tomado como referencia en el trabajo son los señalados por Thechatakerng S.; (2003); es decir, reducción de costos, acceso a las nuevas redes de mercado del socio, fuerte posición competitiva, acceso a las competencias o conocimiento del socio, acceso a los recursos del socio, estrategia de internalización y legislación local.

El estudio que presenta Thechatakerng S.; (2003) implica examinar entre otros factores los de tipo estratégico desde la perspectiva de la cooperación virtual entre alianzas estratégicas entre empresas alemanas y chinas. La metodología que se empleó fue el estudio de casos, teniendo como base diez alianzas. Entre los resultados del estudio se muestra que los factores estratégicos influyen fuertemente el éxito de una alianza; de hecho se llega a considerar que el ajuste estratégico es lo más importante en una relación de este tipo, a partir de lo cual se deduce que en las alianzas estratégicas internacionales, los factores estratégicos juegan un papel clave en la forma de cooperación virtual internacional.

En cuanto a estudios más recientes como es el de Murali et al (2012) se indica que la visión en profundidad de los factores que influyen en los acuerdos de colaboración no se ha considerado del todo exhaustiva en el trabajo, en parte por la diversidad de ambientes de negocios a fecha de hoy.

A raíz de estas consideraciones, se ha derivado la siguiente proposición

Proposición 1. Los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación facilitan la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio.

Otro de los aspectos, es el del socio en una alianza empresarial el cual ha sido el eje de un portafolio de estudios, por ejemplo: criterios de selección del socio (Solesvik et al 2010, Li et al 2006, Gülçin et al 2008, Pansiri 2008 y Li et al (2008). En el trabajo de Feng, Fan y Ma (2010) se ha hecho un esfuerzo al presentar los atributos individuales(capacidad tecnológica, salud Financiera, experiencia de gestión y del conocimiento y capacidad de accesos a nuevos mercados) y colectivos(Recursos complementarios, superposición de bases del conocimiento, motivación de la correspondencia, metas correspondidas, compatibilidad de culturas) en los socios. En este trabajo al abordar el aspecto del socio se tendrá como base los anteriores atributos citados.

Estudios recientes han empezado a enfocar los estudios relativos a los perfiles del socio dependiendo del escenario; algunos de estos son los que a continuación se referencian y que se han detenido en el análisis de las economías emergentes y de transición.

(Li et al, 2008) presenta un estudio acerca de alianzas estratégicas internacionales de Corporaciones Multinacionales de EEUU vinculadas con empresas de países emergentes que se centran en el papel de los socios a priori de formar las alianzas, cuestión sobre la que los autores invitan a investigaciones futuras que impliquen diferentes industrias y diferentes países.

Young et al 2011 este trabajo plantea entre otros aspectos, las expectativas que se pretenden en los socios para formar alianzas estratégicas internacionales en un contexto de países de transición como lo son Rusia y China, en cuyas conclusiones se indica que los directores de empresas de ambos países no siempre buscan el mismo tipo de socios en las alianzas.

A partir de lo anterior, y siguiendo la trascendencia que en la actualidad implica el contexto donde se realiza la alianza, se presenta la próxima proposición:

Proposición 2. Los atributos del socio con quien se ha firmado el acuerdo tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en país en vía de desarrollo buscando la expansión del negocio.

Un aspecto que hoy en día no pasa desapercibido es el de las redes, debido a que la empresa está valorando el potencial de formar parte de uno de estos nexos. En el creciente ambiente globalizado actual las empresas deben asumir el reto y compromiso de enfrentarse a la competencia de empresas de otros países, razón por la cual se ven abocadas a producir y vender bajo los parámetros de la ruda competitividad internacional (Peres y Stumpo, 2002), donde su capacidad, recursos y experiencia son insuficientes para enfrentarlas (Dini y Stumpo, 2004). Sin embargo en ese nivel de desventaja, por decirlo así, las empresas locales encuentran como la mejor alternativa posible para competir, la cooperación con empresas con mayor desarrollo, aprovechando que las primeras conocen el entorno, la cultura, el sistema legal y el posicionamiento que han alcanzado a través de los años (Vázquez, 2005). De esa cooperación empresarial integrada con la conformación de redes (Dini y Stumpo, 2004; Peres y Stumpo, 2002), expresan que estos convenios con regularidad se dan más desde la empresa internacional hacia la local, porque se encuentran en un estado creciente de la búsqueda de nuevos nichos de mercado y de actividades combinadas.

Sáez y Cabanelas (1997) indica que en ese ambiente de cooperación se requiere de un alto nivel de confianza sin descartar el riesgo en que se incurre, en aras de buscar ventajas competitivas para los cooperadores.

En una cooperación regularmente desequilibrada donde la empresa internacional tiene fortalezas específicas que le brindan amplias posibilidades de éxito, ante otra que requiere de ella para complementar sus debilidades y amenazas, al igual aquellas fortalezas que posee a través de su experiencia, menores que la internacional, donde nuevamente surge la confianza para su logro (Sáez y Cabanelas, 1997: 20,12). Ese nivel de cooperación (Williamson y Winter, 1996:33), parte de igual manera de la conveniencia de los cooperadores, donde existen ventajas comparativas para realizar la alianza y la red, como puede ser mano de obra barata, menores impuestos, insumos a bajos precios, etc.

Mientras que la mayoría de redes de empresas locales ocurren en forma espontánea (Krugman, 1996), se pueden afirmar que las de una empresa internacional con una local se dan por la búsqueda de los directivos de la primera o por la intervención de otra empresa que conoce el entorno a donde pretende posicionarse.

Las redes son por tanto un aspecto a tener en cuenta dentro de los acuerdos de cooperación y en mayor medida cuando lo que se busca es la internacionalización, cuestión que ha derivado en la proposición siguiente:

Proposición 3. El acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas.

La experiencia es otro aspecto que ha ido destacando dentro de los estudios vinculados con el tema de las alianzas empresariales, tal es el caso de los presentados por: Simonin, B. L.;(1997), Emden Z.; Yaprak A.; Cavusgil, ST.;(2005), Sampson, R.;(2002) y Chao (2011). En la mayoría de estudios coinciden en el

importante papel de este aspecto, para no ir más lejos en el último de los estudios citados se reconoce por ejemplo “que el éxito de una experiencia previa al conformar alianzas incrementa la confianza para que una alianza en el futuro sea exitosa” Chao 2011.

Según estudio de las Cámaras de Comercio españolas (2007) la trayectoria experimental que estas han tenido, aunado a los recursos y la tecnología son factores fundamentales para realizar una cooperación con países en vías de desarrollo, donde tiene importancia la lejanía o distancia de la ubicación de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Esa cooperación es más profunda y más benéfica, si lógicamente el socio es extranjero, porque además de la lejanía la competencia no es tan intensa como en el país de origen.

El tamaño de la empresa y lógicamente la experiencia (PDS), son factores que permiten un ingreso con mayor efectividad en PVDs lo que jalona a la vez una mayor presencia internacional que aunados a los recursos que posee conduce a mejores niveles de comercialización y de productividad en los países donde se asienta. La empresa ubicada en PVDs conoce el mercado, está ubicada cerca a las necesidades del consumidor, tiene de igual manera una experiencia, posee recursos y está más informada del ambiente cultural y de las exigencias en materia tributaria (impuestos o exenciones) y laboral, razón por la cual es seleccionada por el socio extranjero para llevar a cabo la cooperación, sin exceptuar que los negocios que llevan a cabo han de ser homogéneos o complementarios Por una parte, el socio extranjero hace unos aportes y el local otros, para complementar el negocio (CCE, 2007). Al traer a colación la experiencia en los acuerdos de cooperación, el factor humano tiene un papel determinante debido a la capacidad que tenga para que la colaboración se lleve a cabo con mayor idoneidad, facilitando el ingreso al mercado del país y la

expansión del negocio. En efecto, el papel de la experiencia ha derivado por tanto en otra proposición.

Proposición 4. La experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación está relacionada positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo.

Como se ha mencionado anteriormente otro aspecto es la tecnología. Para Vanhaverbeke, W., et al 2006), las exigencias tecnológicas se dan en dos sentidos tanto para la empresa extranjera (que ya las aplica) y para la local, que no está al mismo alcance y nivel de desarrollo, como tampoco al tamaño de la primera, donde la primera complementa lo que ya sabe con la segunda, al igual que comparte sus avances organizativos, recursos, conocimientos con el fin de que la siguiente prospere obteniendo además beneficios económicos significativos. Lo que sabe y conoce la segunda, lo fortalece con los avances de la primera, para hacer un nuevo equipo eficiente.

Según lo expuesto por Chen Y.; Farris G.F.;(2011), la influencia de la capacidad tecnológica de las empresas provenientes de PDS sobre las locales, ubicadas en PVDs es alta, porque son empresas grandes en tamaño, maquinaria, tecnología, conocimientos, recursos, personal, organización, experiencia fortalezas que ponen a disposición de la local, aunque no en toda su extensión porque se guardan secretos que como tal corresponden a la empresa extranjera, que al compartirlo con la ubicada en PVDs facilitan la actividad de la segunda, a la vez que esta ofrece sus fortalezas y aprovecha las potencialidades de la extranjera, permitiendo a la vez su expansión y posicionamiento.

Concebir por tanto, el mundo empresarial sin tecnología en la actualidad es cada vez más difícil y aún más si se habla en términos de internacionalización; este aspecto ha derivado en la siguiente proposición:

Proposición 5.El acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo es una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo.

Los métodos de comunicación, son un aspecto dentro del ámbito empresarial que ha ido tomando relevancia debido en parte a la frecuencia y forma en que se transmiten la información y el conocimiento.

Dentro de los estudios que se han enfocado en el ámbito de los métodos de comunicación esta el de Shin et al (2011), el cual compara empíricamente la orientación al mercado y los métodos de comunicación de PYMES coreanas y estadounidenses aliadas estratégicamente con diferentes valores culturales; cuyos resultados muestran que las empresas EEUU se comunican más frecuentemente con sus aliados mientras que las empresas coreanas prefieren comunicaciones formales debido a las diferencias culturales.

Según Shin (2011) el método de comunicación más utilizado entre las empresas ubicadas en EEUU y Corea para la creación, desarrollo y ejecución de acuerdos de cooperación, es el formal, generalmente vertical (descendente y ascendente), entre los niveles jerárquicos de las dos organizaciones, donde el funcionamiento de la colaboración sea expedito y continuo para conocer el estado de la misma.

Proposición 6Los métodos de comunicación asiduos entre las empresas que generan un acuerdo con procedencia de PDs y PVDs conllevará a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio.

El aspecto relacionado con el beneficio social que se presenta al darse un acuerdo de cooperación que tiene como principal fin la internacionalización, se plantea como otro punto adicional a analizar, de tal manera que se pueda ver como se desenvuelven las empresas desde un punto de vista integral cuando optan por esta alternativa para la internacionalización.

Para Rodríguez F. (2006), la Responsabilidad Social Empresarial es una exigencia que debe cumplir toda empresa (extranjera como local), que propende por el beneficio social de las comunidades ubicadas en el entorno donde se llevan a cabo proyectos, es así como una empresa dedicada a la expansión eléctrica, en la zona donde realiza sus obras, se le autoriza la tala de árboles, pero por cada uno que tale debe sembrar cinco y además sembrar otro tanto (determinado en el contrato) bosques que favorecen especialmente a la población futura con la conservación y mantenimiento del medio ambiente. En lo social realiza actividades de diferente orden como construcción o arreglo de vías como actividad complementaria, construcción de parques, capacitación a los agricultores y ganaderos sobre conservación del agua y uso de la energía; formación en tratamiento de basuras y aprovechamiento del reciclaje; formación en centros educativos sobre temas de interés general y problemática que más afecta la comunidad. Así mismo, se tiene en cuenta a proveedores, ancianatos, asilos, eventos deportivos y culturales. De igual manera, se genera empleo y se propende por capacitar y formar a sus empleados con sus familias, hacia una mejor calidad de vida. La inversión que realizan las empresas, en el ámbito tributario, se descuenta de las obligaciones que en materia de renta tienen los cooperados al pagar los impuestos de cada año. Esa RSE es interna y externa como se observó anteriormente

Previamente la empresa extranjera identifica los grupos más vulnerables y con base en ello, diseña políticas en el campo teórico, que luego evalúa a través de indicadores que se aplican a los resultados.

Proposición 7. Los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDS. A modo de resumen se presenta la tabla n°1 donde se presenta paralelamente algunos de los estudios que han permitido las proposiciones a analizar en este trabajo.

Tabla n°1. Resumen de proposiciones y algunos autores de las que se han derivado.

	AUTORES	PROPOSICIONES
1.FACTORES ESTRATEGICOS	Thechatakerng S.; (2003), Wei Y.; (2007)Murali S.; Loke S-P.; Zainal A, M.; Yee, C.L.:(2012)	P1. Los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación propician la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio en el país en vía de desarrollo(Contexto España hacia Colombia)
2.SOCIOS	Solesvik et al 2010, Li et al 2006, Gülçin et al 2008, Pansiri 2008, Li et al 2008, Young et al 2011	P2. Los atributos del socio con quien se ha firmado el acuerdo tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en PVDS buscando la expansión del negocio. (Contexto España hacia Colombia)
3.REDES	Peres y Stumpo, (2002) Dini y Stumpo (2004). Vázquez, (2005). Sáez y Cabanelas (1997). Williamson y Winter (1996), Krugman (1996)	P3. El acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas. (Contexto España hacia Colombia)
4.EXPERIENCIA	Simonin, B. L.:(1997), Emden Z.; Yaprak A.; Cavusgil, ST.:(2005). Sampson, R.:(2002), Cámaras de Comercio españolas (2007)	P4. La experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación está relacionada positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo que permita la entrada en el mercado del PVDS y la expansión del negocio. (Contexto España hacia Colombia)
5.TECNOLOGIA	Vanhaverbeke, W., b. Beerkens, G. Duysters, and V. Gilsing.:(2006). Chen Y.; Farris G.F.:(2011).	P5. El acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo es una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo. (Contexto España hacia Colombia)
6.MEDIO DE COMUNICACIÓN	Shin et al (2011). López-Ortega O; de la Cruz, K. L.:(2010)	P6. Los métodos de comunicación asiduos entre las empresas que generan un acuerdo con procedencia de PDs y PVDs conllevará a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio. (Contexto España hacia Colombia)
7.BENEFICIO SOCIAL	Rodríguez F. (2006), Hartman, L.; Rubin, R.; Dhanda, K.(2007). Whelan, G.(2012)	P7. Los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDS. (Contexto España hacia Colombia)

Metodología.

Los enfoques cualitativos son frecuentemente utilizados para comprender fenómenos complejos e inexplorados (Jaouen and Gundolf 2009 pp 48). Este trabajo contiene estas dos particularidades, razones por la que se ha elegido este enfoque visto desde una perspectiva inductiva.

En cuanto a la metodología fue el estudio de casos la utilizada, donde según Gummenson(2005) esta es sistemática y holística ya que ofrece relatos completos y ricos sobre las relaciones e interacciones entre una gran cantidad de acontecimientos y factores. De hecho en la actualidad, esta metodología ha sido reconocida y respaldada por multitud de autores, en el ámbito del estudio de la internacionalización y de alianzas empresariales algunos de estos son: Chetty y Agndal 2007, Bianchi 2009, Abdul et al 2011.

La selección de los casos, al optar por la multiplicidad de empresas no requiere fórmulas estadísticas para hacerlo según Yin (2006), esto depende de la forma como se plantea la investigación, los recursos que existan para llevarla a cabo y por la disponibilidad de quién realiza la investigación. Adicionalmente las políticas de confidencialidad de las empresas jugaron un determinante papel a la hora de tomar una decisión sobre la elección de casos.

Centrando la atención al contexto al cual se refiere el objetivo base de este trabajo, es decir, desde un visión de un país desarrollado: España y uno en vías de desarrollo: Colombia. En total fueron ocho empresas que conformaron alianzas empresariales para la internacionalización desde España hacia Colombia. Esta elección al igual que en trabajos como el de Hyder y Abraha (2008) se realizó siguiendo una serie de pasos. El primero fue conformar una base de datos de empresas españolas que estuvieran trabajando con empresas en Colombia y viceversa, lo cual se hizo a partir de información de entidades que promulgan el trabajo empresarial bilateral entre ambos

países (tal es el caso de la cámara hispano-Colombiana, el Instituto de Comercio Exterior y de la representación diplomática de cada país), en total el número de empresas que se reunieron fue 351. En segundo lugar, se contacto con las empresas con la meta de conocer si existía un tipo de colaboración empresarial. Posteriormente, se profundizo en lo que consistía la relación, el tiempo de duración y los alcances de la misma. Este proceso y la posibilidad de acceso a la información de las empresas fue el filtro que culmino con los cuatro casos de alianzas indicados en la tabla nº 2 (donde también se especifica la forma jurídica) y se complementan con un breve perfil de cada una de las empresas (teniendo presente su procedencia) en la tabla nº3 y nº4. La evidencia fue capturada a través entrevistas con directivos involucrados en la gestión de la alianza. (Gomes, Cohen and Mellani 2011); lo cual ha sido la esencia desde la que se ha ido construyendo los estudios de casos. El cuestionario de la entrevista se enfocaba a analizar la internacionalización de las cuatro empresas españolas que emplean acuerdos de cooperación con cuatro empresas colombianas; a partir de un despliegue de preguntas en los que estaban inmersos cada uno de los aspectos relacionados con las proposiciones del presente trabajo.

Las entrevistas fueron semiestructuradas y en promedio duraron 80 minutos. La mayoría de las entrevistas se realizaron en el mismo lugar de la empresa, lo que permitió conocer in situ las instalaciones, empleados y métodos de trabajo. El desplazamiento al contexto colombiano y español donde estaban ubicadas las empresas permitió así mismo, tener opiniones de los usuarios de los servicios. Esta parte del trabajo se siguió complementando con el envío de información adicional mediante un continua comunicación telemática.

Además, la investigación siguió el principio de triangulación, la recolección de datos de varias fuentes y el uso de diferentes medios para confrontarlos, siempre que sea posible, a fin de asegurar su consistencia y mitigar las limitaciones inherentes a cada

medio (Yin 1996). En concreto, se contó con informes anuales, balances económicos, artículos de prensa, páginas web corporativas, información histórica tanto de las empresas como de los sectores a los que pertenecen.

Tabla nº2. Identificación de los casos (incorporando forma jurídica)

	Empresas aliadas		
Casos	PD – España	PVD –Colombia	Principal actividad del acuerdo
Nº 1	Proactiva Medioambiente S.A.	Fanalca, S.A.	Servicios de recolección y gestión de residuos.
Nº 2	Grupo Mapfre, S.A.	Aguas de Manizales, S.A. E.S.P.	Comercialización y Facturación de productos y servicios de seguros
Nº 3	Hidrolution (Macrofitas,S.L.)	GreenBizz Consulting, S.A.S	Comercialización de un sistema de depuración de aguas.
Nº 4	Dol (Díaz Olivares López S.L)	Titancemento(Manufactura del Cemento S.A.)	Construcción de obra civil

Tabla nº 3. Perfiles de las empresas de los casos seleccionados.

Caso Nº	Nombre	Edad	Actividad	Nº Empleados	Facturación Anual
1	Proactiva Medioambiente. S.A.	1996	- Servicios de recogida de basuras y desechos -Captacion, depuracion, distribución por tubería de agua en núcleos urbanos	12000	500,000.000€
2	Grupo Mapfre Mapfre,S.A.	1983	- Servicios y productos de seguros.	Filial en Colombia: 800	Filial en Colombia: 1'300.000\$
3	Hidrolution (Macrofitas, S.A.)	1999	La realización y ejecución de estudios, así como la prestación de servicios de consultoría sobre depuración de aguas terrenos y vertidos contaminantes.	15	2'500.000€
4	DOL Díaz Olivares López S.L	1954	Forjados y prefabricación para edificación.	150	8'000.000€

Tabla N° 4. Perfiles de las empresas de origen Colombiano. PVDS

Caso N°	Nombre	Edad	Actividad	N° Empleados	Facturación Anual
1	Fanalca, S.A.	1958	El grupo empresarial esta implicado en un despliegue de sectores como los son: industrial (fabricación de autopartes, tuberías, ensamblaje y textil), comercial (distribuidor de automotores), y de servicios (tratamiento de aguas y residuos).	18.000	350'000.000\$
2	Aguas de Manizales S.A. E.S.P.	1997	Suministro de acueducto y alcantarillado	240	28'000.000\$
3	Greenbizz Consulting, S.A.S	1982	Agroproyectos orgánicos, cultura agroambiental, bionegocios, ciudades verdes, promoción de la alimentación alternativa y comercialización de productos y servicios ecológicos.	5	79.000\$
4	Titancemento Manufactura Del Cemento S. A.	1930	Servicios relacionados con prefabricados en: tuberías, alcantarillado, edificaciones e infraestructuras.	400	35.000.000\$

Análisis de resultados

En el análisis de la internacionalización de las empresas españolas usando los acuerdos de cooperación pactados con empresas colombianas respecto a los casos enumerados, pasa primero por dar una breve presentación de lo que trata cada alianza para posteriormente presentar los puntos más significativos de las entrevistas, a la luz de las proposiciones y teniendo en cuenta el origen de cada empresa.

Caso 1.Proactiva medioambiente –Fanalca

Las empresas Proactiva medioambiente y Fanalca conformaron un acuerdo de cooperación, en primera instancia para dar respuesta a una oportunidad de negocio en

el ámbito de la gestión de residuos en la capital colombiana.

El objetivo previo al inicio de este vínculo por parte de la empresa española era doble: incursionar y expandirse en el territorio colombiano. Por parte de la empresa colombiana, su finalidad era la de seguir creciendo, en este caso al ampliar y consolidar la oferta de un nuevo servicio.

El acuerdo entre estas empresas consiste en la posibilidad de trabajar al unísono en proyectos que preliminarmente han sido planteados y evaluados en común, por cualquiera de las partes. Este acuerdo no implica exclusividad; sin embargo, en el momento en el que se opte por hacer parte de un proyecto, cada empresa se compromete a ser seria y responsable no solo con sus competencias sino con la solución de imprevistos que se den a lo largo del desarrollo del acuerdo.

El interés con el que las empresas se implican en el negocio, se concreta en definitiva, con el establecimiento de un gobierno corporativo de las dos empresas dentro del futuro proyecto y luego se procede a elaborar un documento formal (normalmente un contrato) a medida del proyecto, en el que un punto clave es la contribución de capital de cada empresa(requisito indispensable para las empresas al comenzar un nuevo proyecto porque de esta manera se ve el respaldo al proyecto).

En cuanto al principal valor añadido que aporta cada empresa en los proyectos, se reconoce por una parte en Proactiva Medio Ambiente S.A. el “know how” en lo relacionado con la gestión integral del agua, mientras que Fanalca, S.A. aporta tanto la

parte de administración (donde predomina la importancia de “dominio del entorno”) como la operación de los residuos.

La evolución del acuerdo ha derivado en la elaboración de proyectos 7 (Anexo 1) y un paso más del objetivo de las empresas con el acuerdo, al lograrse un proyecto en un país distinto al origen de ambas empresas.

Caso 2. Mapfre – Aguas de Manizales

El acuerdo entre la empresa de origen español Mapfre(que cuenta con filial en Colombia) y la entidad Aguas de Manizales esta relacionado con la comercialización y recaudación de seguros como punto de partida la ciudad de Manizales(Capital colombiana del departamento de Caldas).

La empresa Mapfre buscaba con el acuerdo la expansión del producto y servicios en el territorio del sur de Colombia, mientras que el propósito de la empresa de Aguas de Manizales era incluir una nueva línea de servicio a sus clientes. El punto central del acuerdo reside en que cada empresa teniendo en cuenta la diferencia de sectores en lo que están inmersas (Mapfre: seguros – Aguas de Manizales: Servicio de acueducto y alcantarillado) plantee opciones de trabajo que en conjunto permita lograr objetivos que por si solos no pudieran alcanzarse. El acuerdo en este caso no conlleva exclusividad, motivo por el cual se insiste en la confidencialidad de la información, sin descartar el emprender acciones legales en caso de infringir lo pactado.

La formalidad del trabajo en esta alianza se observa al encontrar que todo nuevo proyecto se instaura de forma contractual en la cual se especifica: las responsabilidades de las partes, objetivos, remuneración, duración del contrato y entre otros. Este documento se presenta *“porque las entidades hacen unas inversiones específicas altas que no se recuperan a corto plazo”*.

El gobierno de la alianza se realiza a través de un manual operativo (en el cual se describe todos los procesos que se deben llevar en el acuerdo, prestación de servicios y demás con el fin de brindar atención adecuada). En este caso lo que proporciona un valor adicional al acuerdo, por parte de la empresa MAPFRE su especialización en el sector de seguros (que permite adaptación ágil de las condiciones a las necesidades de la población objetivo) y por parte de Aguas de Manizales una imagen reconocida en la región, base de datos y medios de recaudo efectivos que permiten una buena compatibilidad entre los dos servicios. El desarrollo del acuerdo ha permitido una incursión y expansión de los seguros Mapfre no solo en la ciudad de Manizales (evidenciándose con el número de seguros conseguidos, permanencia de los clientes) sino que las dos empresas han salido fortalecidas en lo que se refiere a posicionamiento de marca. Esta experiencia ha dejado lugar a que ambas entidades estén analizando (dentro del marco del acuerdo) la propuesta de firmar contratos para abordar otras ciudades del territorio colombiano e incluso no descartan en el extranjero(en concreto en Perú).

Caso 3. Hidrolution – Greenbizz Consulting

La especialización de estas empresas en actividades vinculadas directamente con el sector del medioambiente ha sido el común denominador determinante para conformar el acuerdo de cooperación. El eje principal sobre el que se centra el acuerdo es un

innovador sistema de tratamiento y depuración de aguas residuales, basado en la utilización de plantas acuáticas emergentes puestas en flotación, al que se le ha llamado sistema Hidrolution FMF(Filtro de plantas Macrófitas en Flotación). La empresa española (Hidrolution) tiene como finalidad perseguir la introducción, consolidación y expansión del sistema en el territorio colombiano; mientras que la entidad colombiana GBC en línea con su carácter medioambiental tiene como propósito incorporar en su catálogo de servicios una alternativa de tratamiento y depuración de aguas residuales.

El acuerdo consiste en que ambas empresas trabajen en coordinación para la comercialización, representación y distribución del sistema español Hidrolution FMF(Filtro de plantas Macrófitas en Flotación); sin dejar de tener presente que esto no implica carácter de exclusividad.

En este caso, la novedad del sistema conlleva un proceso previo de concienciación medioambiental y por tanto los resultados tangibles del sistema se darán en un periodo de largo plazo. La empresa Hidrolution a través del acuerdo ha ido superando la primera fase de acceso y expansión, con la formalización de propuestas de implatación del sistema en ciudades tales como Bogotá, Medellín, Cali y ayuntamientos de menor envergadura pero que también han decidido apostar por este vía limpia de depuración de aguas.

Caso 4. Dol – Titancemento

El sector de la infraestructura es donde las empresas Díaz Olivares López, S.L.(Española) y Manufactura Del Cemento S.A.(Colombiana) han llegado a formalizar un acuerdo. El inicio de ese acuerdo se ha dado a través de un proyecto en el que actualmente se sigue trabajando vinculado con la construcción de cinco estaciones de metro en Panamá.

Esta relación se instaura con el principal objetivo de que la empresa española sea reconocida en Latinoamérica mediante el trabajo en común con Manufacturas del cemento, S.A.; de tal manera que le permita tener por un parte un mayor aceptación para acceso a los mercados de la zona y fortalecer la imagen de eficiencia para abarcar más proyectos en el continente americano.

El acuerdo se basa en que ambas empresas se apoyen la una en la otra para abordar proyectos que cada entidad por independiente difícilmente podría afrontar. Las propuestas de proyectos pueden proceder indistintamente de cualquiera de las empresas; lo indispensable es ver los beneficios que reportara a cada una. En este acuerdo el carácter de exclusividad depende de las exigencias e implicaciones relacionadas con el buen desarrollo de los proyectos.

El efecto del acuerdo se ha dado mediante la aprobación de proyectos de trabajo en la realización de cinco estaciones de metro en Panamá y la construcción de diecinueve puentes en Perú, en Colombia se han elaborado ocho propuestas de trabajo presentada en licitaciones sin que de momento se tenga respuesta afirmativa.

El compendio de cada una de las cuatro alianzas estudiadas, estructura una visión general de las expectativas que se dan por parte de las empresas respecto a la internacionalización y constituye una estructura que se complementa con el análisis de aspectos (conectados con las proposiciones) teniendo en cuenta el punto de vista de un país desarrollado y uno en vía de desarrollo.

Una vez se han dado un resumen de cada alianza (tal como se indica anteriormente), se procede a presentar los puntos más significativos de las entrevistas respecto a algunos de los aspectos comunes en las alianzas.

Tabla nº 5	CASO 1 PD	CASO 2 PD	CASO 3 PD	CASO 4 PD
Aspectos	Proactiva medioambiente, S.A.S	MAPFRE	HIDROLUTION	DOL
Factores estratégicos	- Acceso a las nuevas redes de mercado del socio. - Acceso a los recursos del socio. - Estrategia de internalización. - Cumplimiento de la legalización.	- Acceso a las nuevas redes de mercado del socio. - Acceso a las competencias o conocimiento del socio.	- Acceso a las nuevas redes de mercado del socio - Estrategia de internacionalización	- Acceso a las nuevas redes de mercado del socio - Fuerte posición competitiva - Acceso a las competencias o conocimiento del socio. - Acceso a los recursos del socio - Estrategia de internacionalización
Socios Que busca c/ empresa?	Capacidad de accesos a nuevos mercados. Difícil encontrar un buen socio y en corto plazo. Busca que el socio: - Comparte riesgos.. - invierta capital.. - conoce el entorno. "Vale su peso en ORO" Alguien que te ayuda a entender el país por eso es bueno tener socio.	+ Atributos individuales: - Capacidad tecnológica - Salud Financiera - Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados + Atributos Colaborativos: - Recursos complementarios - Superposición de bases del conocimiento No comparten la misma misión en la alianza, se complementan.	+ Atributos individuales: - Capacidad de accesos a nuevos mercados. + Atributos Colaborativos: - Metas correspondidas.	+ Atributos individuales: - Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados + Atributos Colaborativos: - Recursos complementarios - Metas correspondidas Tienen los dos aliados la misma misión.
Redes	No participa.	Tiene una amplia experiencia internacional con presencia en 44 países. Mapfre también tiene varias alianzas en Colombia.	Han participado en muchas conferencias o congresos. Esto les ha permitido ir creciendo en contactos pero no ha hecho que tengan un red como tal. Vinculados con la Cámara Hispano Colombiana.	No.
Experiencia	En Colombia esta empresa trabajo previamente con Veolia Environment en proyecto en la ciudad de Tunja. Están presentes en: Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, México, Perú y Venezuela.	Tiene una amplia experiencia internacional con presencia en 44 países. Mapfre también tiene varias alianzas en Colombia.	Presencia y trabajo en 20 países y en Colombia tienen 10 acuerdos más aunque son los más recientes.	Ha tenido experiencia de trabajo en acuerdos de cooperación pero únicamente a nivel de España.
Tecnología	La empresa controla la tecnología respecto al sector central de la alianza.	En este caso se tuvo en cuenta el avance el desarrollo de software que permitieran la mejor gestión para acceder y mantener el mercado objetivo.	La empresa española cuenta con tecnología punta, y un sistema que ha sido patentado.	Referente en grandes prefabricados para obra civil. Cuenta con tecnología destacada en el sector.
Métodos de comunicación	Comunicación continua via internet.	Comunicación constante, a través de internet, llamadas telefónicas y visitas. Mapfre tiene una delegación en Colombia.	Comunicación fluida por internet y viajes mensuales de un representante de la empresa a Colombia	Continúa comunicación por internet y asisten a reuniones establecidas. Emplean ambos métodos de comunicación.
Beneficio Social	Se ha propiciado la creación de empleo y se ha incorporado nuevos conocimientos y técnicas en los procesos de trabajo.	Aumenta calidad de vida y se propicia el empleo(al requerir refuerzos comerciales). Se ha formado a los nuevos comerciales. Además se han cerrado algunos contratos.	La principal y primera cuestión con la que especialmente la población local se ve favorecida es con la mejora en la calidad de vida. Al desarrollarse los proyectos se ha notado un antes y un después del trabajo de las empresas.	El desarrollo de las metas de la alianza la empresa considera que beneficia en: - Infraestructura - Desarrollo - Empleo - Calidad de vida

Tabla nº 6	CASO 1 PVD	CASO 2 PVD	CASO 3 PVD	CASO 4 PVD
Tema	FANALCA.	AGUAS DE MANIZALES	GREENBIZZ CONSULTING	TITAN CEMENTO
Factores estratégicos	- Acceso a las competencias o conocimiento del socio - Acceso a los recursos del socio	- Estrategia de internacionalización. - Creación de canal de mercadeo.	- Acceso a las competencias o conocimiento del socio.	- Acceso a las nuevas redes de mercado del socio - Fuerte posición competitiva - Acceso a las competencias o conocimiento del socio e) Acceso a los recursos del socio f) Estrategia de internalización
Socios	+ Atributos individuales: - Salud Financiera - Experiencia de gestión y del conocimiento + Atributos colectivos: - Metas correspondidas - Compatibilidad de culturas Tienen la misma visión en la alianza en realización a: Crecimiento internacional, buscar oportunidades de negocio que rentabilicen el patrimonio a un nivel de riesgo administrable	+ Atributos individuales: Capacidad tecnológica - Salud Financiera - Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados + Atributos Colaborativos: - Recursos complementarios - Superposición de bases del conocimiento - Metas correspondidas - Compatibilidad de culturas - Estrategias de mercadeo	+ Atributos individuales: - Capacidad tecnológica - Salud Financiera - Experiencia de gestión y del conocimiento - Capacidad de accesos a nuevos mercados + Atributos Colaborativos: - Recursos complementarios - Metas correspondidas - Compatibilidad de culturas	+ Atributos individuales: - Capacidad tecnológica - Experiencia de gestión y del conocimiento + Atributos Colaborativos: - Recursos complementarios - Superposición de bases del conocimiento - Metas correspondidas - Compatibilidad de cultura
Redes	Independientemente como empresa si hace parte de redes pero a través de la alianza no.	No.	SI, Cámara de comercio Hispano Colombiana. Cámara Colombo Catalana. "A futuro la idea es hacer parte de: Integrar la red de Corpoica. Ministerio de medio ambiente"	"Todavía no, pero está pensada para futuro en Panamá".
Experiencia	La experiencia de trabajo con empresas extranjeras son con: Japón, China, Brasil e India. Aunque el área no tiene que ver con las metas de la alianza.	La empresa colombiana no menciona ninguna experiencia previa de trabajo con empresas internacionales.	Ha trabajado en acuerdos con otros 4 empresas internacionales. Entre los continente Europeo y Latinoamericano.	Trabaja hace más de 10 años con acuerdos en otros países en Latinoamérica.
Tecnología	No destaca la tecnología de la empresa colombiana.	La tecnología software también es destacada por parte de la empresa local porque se debió acoplar entre ambas empresas.	La empresa no tiene una tecnología muy desarrollada.	Debido al buen desarrollo de la empresa se han ido actualizando algunas de las tecnologías y sistemas de trabajo.
Métodos de comunicación	Comunicación continua, destacando la fluidez de la misma. Algunos viajes esporádicos.	Se emplean métodos de comunicaciones tanto formales como informales. La idea es propiciar la mejor comunicación entre las empresas. Se utiliza, internet, llamadas telefónicas y visitas.	Comunicación continua por internet y un representante de la empresa viaja a Europa menos veces pero el tiempo que se desplaza se instruye en lo todo lo respectivo al negocio y a la empresa aliada.	Comunicación constante con el aliado y muy buena relación. En este caso ha favorecido mucho el dialogo directo entre los propietarios. Se utilizan medios de internet y asistencia a reuniones.
Beneficio Social	Además de crear empleo, también ha repercutido en la infraestructura de la sociedad.	La empresa considera que los beneficios han sido en aspectos: - Sociales - Infraestructura - Desarrollo - Empleo - Calidad de vida	La empresa considera que los beneficios han sido en aspectos: - Sociales - Infraestructura - Desarrollo - Calidad de vida	Las que la empresa considera que beneficia a la población local Sociales Infraestructura Desarrollo Calidad de vida

Discusión.

Los estudios precedentes ubicados en el contexto de países latinoamericanos se enfocan principalmente en el análisis del proceso de internacionalización de las empresas, por citar algunos de los estudios al respecto: Brasil(Sacramento, Cunha de Almeida, Marques de Silva, 2002), Chile (Bianchi, 2009), Argentina(Kosacoff and Ramos,2010); como se ha visto al revisar la literatura son escasos los que tienen en cuenta el tipo de relación de una alianza dentro de ese proceso y por eso es una oportunidad de investigación.

Las cuatro alianzas analizadas siguen esta recomendación desde la perspectiva de como las empresas de un país desarrollado (España) emplean las alianzas empresariales con empresas colombianas con la finalidad de la internacionalización. Este trabajo rescata algunos de los aspectos que hacen parte de esta relación (tales como: factores estratégicos, socios, redes, tecnología, experiencia, métodos de comunicación y beneficio social) debido a que cada uno tiene un determinado papel.

Proposición 1. Los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación propician la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio.

En el contexto del país desarrollado y uno en vía de desarrollo se reconoce que se va aportando con los factores estratégicos un eslabon dentro esta proposición, al mostrar que la finalidad que las empresas españolas buscaban respecto al empleo de la alianza para lograr la internacionalización se ha ido alcanzando. De tal manera, que los factores estratégicos son determinantes no solo en el estudio cooperación virtual realizada

Thechatakerng S.; (2003) sino también en el escenario desde España hacia Colombia. En este punto, es importante precisar que la prioridad de factores varia dependiendo de donde proviene la empresa tal como se puede observar en las tablas N°5 y °6.

Los factores estratégicos para la internacionalización a través de la alianza que sobresalen en todas las empresas de origen Español es el acceso a las nuevas redes de mercado del socio, mientras que la mayoría de las empresas colombianas seleccionadas distinguen como factor determinante el acceso a las competencias o conocimientos del socio, exceptuando a la entidad Aguas de Manizales. Un segundo factor en el que por lo menos dos de las empresas han coincidido es el relacionado con el acceso a los recursos del socio.

Proposición 2. Los atributos del socio con quien se ha firmado el acuerdo tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en país en vía de desarrollo buscando la expansión del negocio.

Un elemento a favor de esta proposición es que en algunas de las alianzas estudiadas se reconoce que las empresas españolas han logrado incursionar y desplegar su oferta de negocio incluso en terceros países que no estaban previstos dentro de la alianza. Esto no hubiese sido posible, si los aliados no acoplaran los atributos individuales y colaborativos

para que facilitaran el proceso, tal como se ha identificado mediante las entrevistas a los directivos.

Al observar las tablas 5 y 6, respecto a las empresas del país desarrollado en el acápite de atributos individuales destaca unánimemente la capacidad de acceso a nuevos mercados; mientras que parcialmente coinciden algunas empresas en señalar la experiencia de gestión y del conocimiento; capacidad tecnológica y salud financiera;

En palabras de uno de los directivos españoles “***es difícil encontrar un buen socio porque además del acceso a nuevos mercados se busca que el socio comparta riesgos, invierta en capital y que conozca el entorno para que ayude a entender la forma de trabajar en el país***”.

La visión que tienen las empresas colombianas del estudio considera de mayor relevancia contar con un aliado que tenga como atributos individuales: salud financiera, experiencia de gestión y del conocimiento, antes que la capacidad de accesos a nuevos mercados y la tecnológica.

Respecto a los atributos colaborativos, las empresas de un país desarrollado (España) dan prioridad en común a los siguientes: recursos complementarios, metas correspondidas y compatibilidad de culturas. En las empresas que provienen de un país

en vía de desarrollado como Colombia los atributos colaborativos que prevalecen son la compatibilidad de culturas y las metas correspondidas.

Proposición 3. El acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas.

El caso de la alianza conformada por la empresa española Hidrolution y la empresa Colombiana Greenbizz Consulting dio lugar a la participación de las empresas en redes a través de la relación con la Cámara Hispano Colombiana. A futuro, la idea es hacer parte de otras redes por ejemplo: de Corpoica, Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en Colombia. Estos nexos se han establecido con la idea de fortalecer lazos que apoyen el sistema base del negocio y de esta forma tener un respaldo y reconocimiento dentro de la sociedad colombiana.

Por las demás alianzas independientemente del origen de la empresa; no se reconocen más redes en las que se participen como aliadas, de hecho, en los casos en los que están presentes es porque han participado de forma individual.

Esta proposición va en la línea de lo revelado por Krugman en 1996 en que la mayoría de redes de empresas locales ocurren en forma espontánea. Así, las alianzas de las

empresas analizadas aunque no hagan parte todas aún de una red, si es un asunto del que consideran la mayoría tanto en el ámbito de crear como en participar en redes.

Proposición 4. La experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación está relacionada positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo.

En cuanto a la parte de la experiencia de las empresas del país desarrollado (España) en la formación de acuerdos se observa en la tabla 5 que es amplia y variada; motivo por el cual se noto a lo largo de las entrevistas que la mayoría de los directivos eran consientes de que esa condición les permitía tener claro desde un principio las base sobre las cuales edificarían el acuerdo, sabiendo proteger las ventajas que les diferenciaban.

Por otra parte, las empresas colombianas (tal como se presenta en la tabla 6) en lo que se refiere a su experiencia en realizar acuerdos con empresas extranjeras es mucho más limitada y escasa. A pesar de que no se tenga el mismo nivel de experiencia respecto a formación de acuerdos de las empresas de un país desarrollado, la mayoría de empresas han participado en este tipo de relaciones lo cual hizo que no fuera un tema del todo nuevo para los directivos.

La experiencia al igual que consideran Prashant, K.; Jeffrey, D.; Harbir, S(2002 : 750) “..puede ser una condición necesaria e importante para las empresas para la construcción de la capacidad de alianza, pero no es suficiente” y aún más dependiendo del país en el que se crea la empresa como desvelan los casos presentados. No obstante, esta proposición vista desde los casos analizados va en la línea de las revelaciones de Chao (2011) al considerar la experiencia como un aspecto que da confianza para futuros acuerdos.

Proposición 5. El acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo es una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo.

Según la tabla 5, las cuatro empresas españolas cuentan con una tecnología que las diferencia en cada uno de sus negocios. En lo que concierne a las empresas colombianas, se observan que algunas de las empresas de la tabla nº6 trabajan con la idea de actualizarse en la tecnología de su negocio; no obstante, el acuerdo de cooperación es el que les ha permitido acceder e incluso adaptar parte de la tecnología punteras de las empresas del país desarrollado (previa notificación de patentes), lo que ha repercutido en que en el país en vía de desarrollo el proceso de elaboración del producto, servicio o sistema tenga una calidad mejor. La incorporación de esta tecnología en los negocios de la alianza en el contexto colombiano ha sido también visible por los

reconocimientos de los usuarios y de la comunidad en general a través de premios o menciones de calidad.

La proposición desde la perspectiva de los casos seleccionados permite avanzar en la comprensión de como las empresas se van acoplando con la tecnología que posee la empresa del país desarrollado para mejorar los procesos de trabajo, lo cual viene en el mismo sentido de compartir la tecnología que indican Vanhaverbeke, W., et al 2006.

Proposición 6 Los métodos de comunicación asiduos entre las empresas que generan un acuerdo con procedencia de PDs y PVDs conllevará a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio.

La proposición relacionada con los métodos de comunicación independientemente que empleen métodos formales e informales, es respaldada por todas las empresas seleccionadas debido a que los directivos indican que mantienen comunicación permanente y fluida a través de internet, llamadas telefónicas, incluso viajes (siendo en mayor medida los realizados por empresas españolas hacia Colombia que viceversa). En palabras de uno de los directivos ***“Existe comunicación constante con el aliado y muy buena relación. En este caso ha favorecido mucho el dialogo directo entre los propietarios”***.

En este aspecto, mientras que Shin (2011) mostraba que en empresas estadounidenses y coreanas el método de comunicación más empleado era el formal; en las alianzas analizadas entre España y Colombia se aprecia que es indistinto el método de comunicación empleado para lograr la internacionalización, en cambio se insiste reiteradamente en que una comunicación fluida y constante es la base en este aspecto.

Proposición 7. Los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDS.

La tabla nº 5 y nº 6, en cuanto al último punto presentado indican como el acuerdo ha repercutido en el contexto del país en vía de desarrollo, así dentro de los beneficios para la población, han destacado los siguientes: la creación de empleo y la incorporación de nuevos conocimientos y técnicas en los procesos de trabajo, derivados en la mejora de la calidad de vida. En la mayoría de los proyectos, hay un antes y un después del trabajo que hacían las empresas colombianas y lo que se ha ido evolucionando a través de la alianza. En términos generales los beneficios redundan en infraestructura, desarrollo, empleo y calidad de vida.

Estas puntualizaciones dentro de la proposición va en la dirección de lo planteado sobre la responsabilidad social corporativa planteada por Rodríguez Fernández (2006). Así, los

acuerdos analizados en el entorno de Colombia han permitido ir reconociendo diferencias positivas respecto al beneficio social de este país en vía de desarrollo.

Conclusiones

La internacionalización de las empresas a partir de las alianzas hacia países emergentes ha sido el enfoque del trabajo, a partir de las propuestas de autores.

Basado en el estudio de casos, se analizó cuatro alianzas (conformadas en total por ocho empresas: cuatro de origen español y cuatro de origen colombiano) donde los directivos empresariales revelan como los acuerdos de cooperación han sido una ágil y sólida conexión con la que se alcanza la internacionalización, al tener en cuenta compuestos de diversa índole (factores estratégicos, socios, redes, tecnología, experiencia, métodos de comunicación y beneficio social) para hacer frente a los obstáculos y riesgos que se presentan, al introducirse en un país como Colombia (donde persisten algunas zonas de conflicto armado).

En concreto, las empresas (según su origen) analizadas fueron:

	Empresas aliadas	
Casos	PD – España	PVD – Colombia
Nº 1	Proactiva Medioambiente S.A.	Fanalca, S.A.
Nº 2	Grupo Mapfre, S.A.	Aguas de Manizales, S.A. E.S.P.
Nº 3	Hidrolution (Macrofitas, S.L.)	GreenBizz Consulting, S.A.S
Nº 4	Dol (Díaz Olivares López S.L)	Titancemento (Manufactura del Cemento S.A.)

Las actividades de estas empresas están relacionadas en la alianza primordialmente con: tratamiento de residuos, servicios de seguros, sistema de tratamiento de aguas y construcción. Pese a la diferencia de ámbitos en cada uno de los casos, el análisis se realizó teniendo como punto de referencia la procedencia de las empresas, al detectar

que las respuestas de los directivos de las empresas coinciden dependiendo del origen de la empresa.

Las principales conclusiones que se derivan del análisis a partir de las proposiciones como hilo conductor del presente trabajo son:

En cuanto a los factores estratégicos planteados en el acuerdo de cooperación, los casos analizados permiten avanzar en como estos propician la entrada en el mercado emergente y el desarrollo del negocio en el país en vía de desarrollo, a la par que crean condiciones para extenderse en el país receptor y en los del entorno, lo cual va en la misma dirección de lo expuesto por Thechatakerng S.; (2003) donde estos influyen fuertemente el éxito de una alianza; de hecho se llega a considerar que el ajuste estratégico es lo más importante en una relación de este tipo, a partir de lo cual deducen que en las alianzas estratégicas internacionales, los factores estratégicos juegan un papel clave en la forma de cooperación virtual internacional.

Respecto a los factores estratégicos que las empresas tienen en cuenta para decidir hacer parte de una alianza internacional, están los siguientes: acceso a las competencias o conocimientos del socio, a los recursos del socio y a las nuevas redes de mercado del socio, fuerte posición competitiva, lo que demuestra la solidez de la colaboración. En cuanto a los atributos del socio con quien se ha firmado el acuerdo con el análisis de los casos seleccionados se va contribuyendo a reconocer que estos atributos tienen un impacto positivo sobre la alianza planteada para entrar en PVDS buscando la expansión del negocio, para las dos partes que firman la colaboración y para la población ubicada en la zona de influencia y en el entorno geográfico, donde no sólo como lo afirma Young et al

2011, buscan el mismo tipo de socios, sino también que cumplan una labor complementaria.

Esos atributos son: salud financiera, experiencia de gestión y del conocimiento del socio; la capacidad de accesos a nuevos mercados. En los atributos colaborativos, están la compatibilidad de culturas, las metas correspondidas y los recursos complementarios; tener la misma visión en la alianza: crecimiento internacional, buscar oportunidades de negocio que rentabilicen el patrimonio a un nivel de riesgo administrable. En síntesis, son muy similares las características de las cuatro empresas internacionales.

En lo que respecta a que el acuerdo de cooperación tiene un impacto positivo en la creación o participación de otras redes de negocios que permitan facilitar la entrada en el mercado emergente y la expansión de las empresas, decir que, en los estudios de casos que se analizan el uso de redes solo se da con la participación en las mismas de la alianza entre GreenBizz Consulting e Hidrolution, a través de la Cámara de Comercio Hispano Colombiana, Cámara Colombo Catalana. A futuro, la idea es hacer parte de la red de Corpoica, Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Fanalca SL por su parte como empresa sí hace parte de redes, pero no en la alianza, mientras que Titán Cemento, tiene pensado intervenir en redes en Panamá. Las redes que aquí se pretenden, se visionan a mediano plazo en Panamá, coincidiendo con lo afirmado por Krugman (1996), con la intervención de otra empresa (Titán Cemento) que conoce el entorno a donde buscan posicionarse.

Vale la pena puntualizar que los demás casos de alianzas, no descartan en el futuro hacer parte de redes, aprovechando las ventajas comparativas (Williamson y Winter,

1996:33), que se han dado con el afianzamiento y solidez alcanzado, lo que les ha permitido obtener mano de obra barata, menores impuestos, insumos a bajos precios, etc.

Las opciones de creación o participación de redes que se darían al establecerse un acuerdo de cooperación internacional entre empresas de PD frente a las PVDs, estas encuentran como la mejor alternativa posible para competir la cooperación con empresas con mayor desarrollo, aprovechando que las primeras conocen el entorno, la cultura, el sistema legal y el posicionamiento que han alcanzado a través de los años (Vázquez, 2005), coincidiendo con lo expresado por Dini y Stumpo (2004), ya que esos convenios con regularidad se dan más desde la empresa internacional hacia la local, porque se encuentran en un estado creciente de la búsqueda de nuevos nichos de mercado y de actividades combinadas

En ese orden de ideas, la experiencia que las empresas han tenido en la formación acuerdos de cooperación en los casos analizados contribuye a indicar que la experiencia se relaciona positivamente con la creación y desenvolvimiento del acuerdo que permita la entrada en el mercado del PVDS y la expansión del negocio, lo que coincide con lo expuesto por las Cámaras de Comercio españolas (2007) donde la trayectoria experimental que estas han tenido, aunado a los recursos y la tecnología son factores fundamentales para realizar una cooperación con países en vías de desarrollo, donde es destacable la importancia de la lejanía o distancia donde se encuentren ubicados los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Esa cooperación es más profunda y más benéfica, si lógicamente el socio es extranjero, porque además de la lejanía la competencia no es tan intensa como en el país de origen.

Otro de los factores en que cimentan la realización de la cooperación internacional, es el factor humano, especialmente aquel que está capacitado para que la colaboración se lleve a cabo con mayor idoneidad, facilitando el ingreso al mercado del país y la expansión del negocio.

En lo que tiene que ver con la experiencia en acuerdos de cooperación en empresas de PD(España) vs PVD(Colombia), ésta propicia la entrada en el mercado del PVDs, porque el tamaño de la empresa y lógicamente la experiencia (PDS), son factores que permiten un ingreso con mayor efectividad en PVD lo que jalona a la vez una mayor presencia internacional que aunados a los recursos que posee conduce a mejores niveles de comercialización y de productividad en los países donde se asienta. La empresa ubicada en PVD conoce el mercado, está ubicada cerca a las necesidades del consumidor, tiene de igual manera una experiencia, posee recursos y está más al informada del ambiente cultural y de las exigencias en materia tributaria (impuestos o exenciones) y laboral, razón por la cual es seleccionada por el socio extranjero para llevar a cabo la cooperación, sin exceptuar que los negocios que llevan a cabo han de ser homogéneos o complementarios. Por una parte, el socio extranjero hace unos aportes y el local otros, para complementar el negocio (CCE, 2007).

Las empresas que han firmado alianzas tienen una experiencia entre cuatro a diez años, donde la más nueva en Colombia ha trabajado con cuatro empresas internacionales (europeas y latinoamericanas), otra con acuerdos en países latinoamericanos y la excepción muestra experiencia de trabajo con empresas extranjeras son con: Japón,

China, Brasil e India, aunque el área no tiene que ver con las metas de la alianza. Desarrollo de ingeniería (dos veces año se reúnen y se comparten las optimizaciones) no tienen un lugar fijo y su principal enfoque es con respecto a la innovación.

Por otra parte, el acceso a nuevas tecnologías a través del acuerdo teniendo en cuenta las alianzas seleccionadas aportan evidencia de como ese acceso llega a convertirse en una exigencia positiva en la implementación de métodos de trabajo eficaces en los países en vías de desarrollo para las empresas que participan en la alianza, porque la más avanzada por decirlo así no puede ser egoísta con la ubicada en PVDs, porque la colaboración fracasaría, lo que coincide con Vanhaverbeke, W., b. Beerkens, G. Duysters, and V. Gilsing.;(2006), las exigencias tecnológicas se dan en dos sentidos tanto para la empresa extranjera (que ya las aplica) y para la local, que no está al mismo alcance y nivel de desarrollo, como tampoco al tamaño de la primera, donde la primera complementa lo que ya sabe con la segunda, al igual que comparte sus avances organizativos, recursos, conocimientos con el fin de que la siguiente prospere obteniendo además beneficios económicos significativos. Lo que sabe y conoce la segunda, lo fortalece con los avances de la primera, para hacer un nuevo equipo eficiente.

En la medida que la capacidad tecnológica de las empresas de PDS se de en el acuerdo para propiciar la entrada en mercados de PVDs y expansión de estas, esta es de gran influencia y connotación como lo arguye Chen Y.; Farris G.F.:(2011), cuando aduce que esta es alta, porque son empresas grandes en tamaño, maquinaria, tecnología, conocimientos, recursos, personal, organización, experiencia fortalezas que ponen a disposición de la local, aunque no en toda su extensión porque se guardan secretos que

como tal corresponden a la empresa extranjera, que al compartirlo con la ubicada en PVDs facilitan la actividad de la segunda, a la vez que esta ofrece sus fortalezas y aprovecha las potencialidades de la extranjera, permitiendo a la vez su expansión y posicionamiento.

Lo anterior coincide con los resultados obtenidos de las empresas analizadas a través de los estudios de casos, donde todas reconocen haber mejorado su tecnología, sin embargo, dándose compatibilidad porque existe acoplamiento, actualizaciones y en sistemas de trabajo y de igual manera, está presente con excepción la existencia de control en la tecnología por parte del socio, o sea que no la suministra toda(o indica desde un primer momento la existencia de patentes).

De igual manera, en estas colaboraciones son importantes y necesarios los métodos de comunicación entre las empresas con procedencia de PDs y PVDs conlleva a una relación positiva con la entrada y expansión del negocio, lo cual se cataloga como una necesidad dado que las primeras están ubicadas en España y las segundas en diversas regiones de Colombia, donde el ambiente globalizado de hoy y los avances tecnológicos facilitan esta labor, a la cual también le da relevancia Shin et al (2011), refiriéndose a las formales e informales.

Esos métodos de comunicación (formal e informal) emplean los PDs y PVDS para la creación, desarrollo y ejecución del acuerdo de cooperación, para Shin (2011) son el formal, generalmente vertical (descendente y ascendente), entre los niveles jerárquicos de las dos organizaciones, donde el funcionamiento de la colaboración sea expedito y continuo para conocer el estado de la misma.

En las empresas analizadas la comunicación es fluida utilizando tanto los formales como los informales. La idea es propiciar la mejor comunicación entre las empresas. Se utiliza internet en forma continua, llamadas telefónicas y visitas. Otra forma es que un representante de la empresa viaje a España, donde el tiempo en que se desplaza se instruye en lo todo lo respectivo al negocio y a la empresa aliada. Experiencia es valorada como muy positiva. Existe comunicación constante con el aliado y muy buena relación. Se reconoce que el acuerdo se ve claramente favorecido cuando el dialogo es directamente entre los propietarios. Adicionalmente, a este asunto hay que destacar la confidencialidad que las empresas involucradas en el pacto tienen, porque aunque se comparta información con cierta facilidad no por ello se debe dejar ningún espacio al escape o descontrol de esa información, sobre todo si puede ver implicadas las ventajas competitivas de las empresas.

En cuanto a que los acuerdos de cooperación entre empresas internacionales generan un impacto positivo en el beneficio social para la población del PVDS, donde Rodríguez F. (2006), destaca la Responsabilidad Social Empresarial como una exigencia que debe cumplir toda empresa (extranjera como local), que propende por el beneficio social de las comunidades ubicadas en el entorno donde se llevan a cabo proyectos, es así como una empresa dedicada a la expansión eléctrica, en la zona donde realiza sus obras, se le autoriza la tala de árboles, pero por cada uno que tale debe sembrar cinco y además sembrar otro tanto (determinado en el contrato) bosques que favorecen especialmente a la población futura con la conservación y mantenimiento del medio ambiente. En lo social realiza actividades de diferente orden como construcción o arreglo de vías como actividad complementaria, construcción de parques, capacitación a los agricultores y ganaderos

sobre conservación del agua y uso de la energía; formación en tratamiento de basuras y aprovechamiento del reciclaje; formación en centros educativos sobre temas de interés general y problemática que más afecta la comunidad. Así mismo, se tiene en cuenta a proveedores, ancianatos, asilos, eventos deportivos y culturales. De igual manera, se genera empleo y se propende por capacitar y formar a sus empleados con sus familias, hacia una mejor calidad de vida. La inversión que realizan las empresas, en el ámbito tributario, se descuenta de las obligaciones que en materia de renta tienen los cooperados al pagar los impuestos de cada año. Esa RSE es interna y externa como se observó anteriormente.

Previamente la empresa extranjera idéntica los grupos más vulnerables y con base en ello, diseña políticas en el campo teórico, que luego evalúa a través de indicadores que se aplican a los resultados. En ese sentido el beneficio social de los estudios de caso incluidos en el presente escrito, son comunes en lo social, infraestructura, desarrollo, empleo y calidad de vida, a través de obras que conllevan a un progreso de la localidad y del entorno, donde se realizan.

Finalmente, la internacionalización mediante el acuerdo de cooperación entre empresas de PDs y de PVDs como son los casos analizados de empresas de España y Colombia, se da cuando se acoplan las competencias de las empresas de forma complementaria en donde suman sus recursos y capacidades, en el caso de los PDs(España) quienes aportan “Know How”, capital y tecnología avanzada y por la parte de los PVDs(Colombia) son aspectos como la relaciones internas, conocimiento del entorno y redes de distribución los que pueden ofrecer.

En la siguiente tabla nº 7 se presentan una síntesis de los puntos que sobresalen de cada uno de los aspectos inmersos en las alianzas desde la visión del origen de la empresa.

Tabla nº 7. Síntesis de los aspectos destacados reconocidos por las empresas aliadas

		Empresas aliadas según origen	
Aspectos		España	Colombia
Factores estratégicos		-Acceso a las nuevas redes de mercado	- Acceso a las competencias o conocimiento del socio.
Socios	Atributos individuales	-Capacidad de acceso a nuevos mercados.	-Salud financiera -Experiencia de gestión y del conocimiento.
	Atributos colaborativos	- Recursos complementarios - Metas correspondidas.	-Recursos complementarios -Metas correspondidas -Compatibilidad de culturas
Redes		La empresa Hidrolution participa en redes. No se crea ninguna red a partir de la alianza	Greenbizz Consulting participa en redes. No se crea ninguna red a partir de la alianza
Experiencia		Amplia experiencia en alianzas y solo la empresa DOL emplea por primera vez esta relación con un aliado extranjero con finalidad internacionalización	La experiencia con alianzas es escasa en la mayoría de empresas, de hecho la entidad Aguas de Manizales no había trabajado previamente con empresas internacionales.
Tecnología		Tecnología avanzada y especializada, es reconocida.	La tecnología es insuficiente. A través de la alianza se intenta no solo actualizarse en la tecnología sino adquirir conocimientos vinculados a la misma.
Métodos de comunicación		Métodos tanto formales como informales en la comunicación. Desplazamientos continuos para seguir más de cerca el avance de la internacionalización	Los métodos de comunicación tanto formales como informales son constantes. Limitados desplazamientos a la empresa del aliado.
Beneficio social		- Empleo -Know how -Mejora calidad de vida.	- Empleo - Sociales -Infraestructura -Desarrollo - Calidad de vida

El estipular la visión de un país desarrollado (España) y uno en vía de desarrollo (Colombia) para analizar como emplea el primero este tipo de relación para la internacionalización en país emergente, ha llevado a reconocer que dependiendo del

origen de la empresa se utiliza el acuerdo con determinadas consideraciones que se compaginan para poder lograr el fin último de la cooperación, es decir, la internacionalización de la empresa Española en Colombia.

Implicaciones para investigación y prácticas en negocios internacionales y limitaciones.

Desde el punto de vista teórico, se ha indicado las particularidades de los aspectos que hacen parte de la alianza en el entorno de negocios provenientes de España hacia Colombia, siendo estos los puntos base para comprender como este tipo de relación contribuye a la internacionalización.

Los estudios precedentes en cuanto a alianzas empresariales que involucren tanto países desarrollados como en vía de desarrollo son escasos, debido a que la atención en principio se daba primordialmente a las empresas multinacionales de países desarrollados. Ante ese espacio en la investigación corroborado por Vázquez, Núñez y Vázquez López(2007), los casos analizados en este estudio permiten una primera comprensión de la opción de las alianzas empresariales empleadas para la internacionalización dependiendo del país de origen.

Este trabajo tiene también importantes implicaciones en el ámbito empresarial, prioritariamente para empresas que están interesadas en hacer parte de una alianza internacional(desde país desarrollado a uno en vía de desarrollo) o se encuentran dentro de este nexo, porque da una evidencia de cómo a partir de tener en cuenta determinados

aspectos la alianza puede facilitar la internacionalización.

Las principales limitaciones del estudio se presentan a continuación, no sin antes indicar que algunas de estas conforman interesantes oportunidades para futuras investigaciones. Una de estas limitaciones proviene de la selección de casos del estudio, en concreto, esta primera limitación tiene que ver con la estricta confidencialidad que tienen las empresas para dar a conocer que hacen parte de un acuerdo empresarial internacional y su información respectiva. Además, esta limitación va acompañada de que únicamente se contemple como país desarrollado España y en vía desarrollo Colombia, lo que debido las características de cada uno no se pueda generalizar, esta puntualización también es reconocida por Poulis, Yamin y Poulis (2012) al presentar un trabajo de alianzas en el ámbito geográfico de Grecia.

Futuras líneas de investigación.

En futuras investigaciones puede analizarse las revelaciones de este trabajo a la luz de estudio de casos en otros sectores, países (incluso realizándose comparaciones) y además sin descartar más aspectos. Algunas de estas posibles ampliaciones mencionadas también son reconocidas por Zhang y Duysters (2012) y Sambasivan et al (2013) en los estudios sobre alianzas que hacen en el contexto de China y Malasia respectivamente.

Estas revelaciones también pueden ser trasladadas a estudios que consideren otras maneras de entrada en los países cuando buscan la internacionalización, por ejemplo: franquicias, fusiones, adquisiciones, entre otras.. De tal manera que se pueda ver si existe alguna similitud en los aspectos que se tienen en cuenta en las alianzas empresariales. Adicionalmente, otra línea para futuras investigaciones (que va cobrando destacada importancia en las empresas) va en la misma dirección de la planteada por Veilleux et al (2012) respecto a profundizar sobre cómo se da la transmisión de información entre las empresas que han hecho el pacto y como esto permite lograr una ventaja competitiva no solo en la formación de la alianza sino en la ejecución de la misma.

El tema de las alianzas empresariales se ha analizado generalmente desde una perspectiva de grandes empresas, de hecho en la literatura trabajos relacionados con multinacionales son los más frecuentes; no obstante, debido a la gran competencia en los mercados, las PYMES han tenido que buscar otras opciones y las alianzas les han permitido poder abarcar otros escenarios de negocios. De esta manera, futuras investigaciones pueden encaminarse en mayor medida a este tamaño de empresas en las alianzas para seguir explorando y analizando dentro de otras particularidades.

Los estudios de casos que forman parte del presente trabajo denotan como las empresas han logrado trabajar al unísono en la consecución de los objetivos de la alianza, así mismo, los mismos directivos son conscientes que para alcanzar esa coordinación se debe estar dispuestos atender cualquier incidencia que pueda surgir a lo largo de todo el proceso. Esta última puntualización puede derivar en la diferencia del resultado de éxito o

fracaso de la alianza. A partir de lo anterior una línea de investigación abierta es analizar casos en los que han fracasado el empleo de la alianza dentro del mismo contexto, es decir, en la internacionalización de empresas de un PD como España hacia un PVDs como Colombia y de esta forma detectar los aspectos que repercuten con un efecto negativo para el desempeño de las empresas en una alianza.

ANEXOS

Anexo 1. Empresas españolas establecidas en Colombia

EMPRESA MATRIZ EN ESPAÑA A7DI INGENIERÍA

Calle 94A nº11 A-66 Of 101 Bogotá

D.C. Cundinamarca

Tel: 677 9708

SERVEIS INTEGRALS D'ENGINYERIA I ARQUITECTURA SIENA

ABENGOA-ABEINSA

Carrera 7 # 71 – 21 Torre B, Of. 1301 Bogotá - Cundinamarca

Tel: 313 5870

GRUPO ABENGOA ACCIONA INFRAESTRUCTURAS

Calle 7 Sur Nº 42 - 70 Oficina 911 Medellín - Antioquia

Tel: 266 0655 / 2575 / 70

ACCIONA INFRAESTRUCTURAS ACERINOX S.A. SUCURSAL COLOMBIA

Calle 93 A Nº 14 -17 Oficina 505 Bogotá D.C.- Cundinamarca

Tel.: 610 0518/ 622 0599/ 0666

ACERINOX, S.A. AGENCIA INTERNACIONAL DE NOTICIAS "EFE"

Calle 67 Nº 7 - 35 Torre C Oficinas 201 - 301 Bogotá D.C. - Cundinamarca

Tel.: 321 4855

EMPRESA MATRIZ EN ESPAÑA AGUAS DE CARTAGENA SA ESP

Edificio Chambacu Carrera 13 B N° 26 78 Sector Papaya Bogotá - Cundinamarca

Tel.: 650 4100

SOCIEDAD GENERAL DE AGUAS DE BARCELONA, S.A.

AIRON INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO COLOMBIA

Calle 175-17a-11c.24

Bogotá D.C. - Cundinamarca

Tel: 4864715

EUROCOM BROADCAST, S.A. - **ALEGRIA ACTIVITY AMERICA S.A.**

Centro Empresarial Los Robles, Bodega # 8 Autopista Medellín (Calle

80) Km 1 Vía Siberia Cota – Cundinamarca **Tel.:** 864 3763

ALEGRIA ACTIVITY, S.L. **AMBIENTAL CONSULTORES** Cra.47A No. 91-92 La

Castellana. Bogotá – Cundinamarca **Tel:** 236 26 00

GRUPO INERCO **APLICACIONES TECNICAS INDUSTRIALES,S.A. – ATEINSA** Carrera

43 A N° 6 Sur – 15 Oficinas 247 Medellín - Antioquia

Tel.: 094 / 266 2631

ARNAIZ CONSULTORES,S.L. Cra.7, 24-89 –Bogotá D.C. - Cundinamarca

Tel: 241 04 94 / 317 403 22 52

ARNAIZ CONSULTORES,S.L. **APLUS NORCONTROL LTDA** Calle 17

N° 69-46 Bogotá D.C. – Cundinamarca **Tel:** 376 5000

APLUS NORCONTROL LTDA.- **ARQUINT COLOMBIA LTDA.** Calle 98

N° 9 -03 Oficina 602 -603 Bogotá D.C. – Cundinamarca **Tel:** 635 5220

ARQUINT **ARNAIZ CONSULTORES,S.L.** Cra.7, 24-89 Bogotá D.C. – Cundinamarca **Tel:**
241 0494 / 403 2252

ARNAIZ CONSULTORES S.L. **ASSIGNIA INFRAESTRUCTURAS**
S.A. Carrera 18, 86A-14 Bogotá D.C. – Cundinamarca **Tel:** 638 6265

Construcción ASSIGNIA INFRAESTRUCTURAS, S.A. **ATENTO COLOMBIA S.A.** Calle
67 N° 12 - 35 Piso 8 Bogotá D.C. - Cundinamarca
Tel.: 594 0000 / 1

ARQUITECTURA INTERIOR DEL LEVANTE, S.L **AVANZA** Km. 1 Via Autopista Medellín,
Via Siberia -Centro Empresarial Los Robles Edificio Panasonic Piso 4° Medellín –
Antioquia **Tel.:** 829 00 00

AVANZA EXTERNALIZACION DE SERVICIOS, S.A **BALZOLA COLOMBIA S.A.S** Calle
88 n°16-18 apto 701 Parque Virrey Bogotá - Cundinamarca
Tel: 3214263547

PROMOCIONES Y CONSTRUCCIONES BALZOLA, S.A **BANCO BILBAO VIZCAYA**
ARGENTARIA COLOMBIA S.A. Carrera 9 N° 72 - 21 Piso 11
Bogotá D.C. – Cundinamarca **Tel.:** 489 5100 / 343 8341

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A **BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A.**
Carrera 7 N° 99 – 53 Bogotá D.C. - Cundinamarca
Tel.: 644 8000 / 8500 / 592 0000

Anexo 2. Cuestionario

Cuestionario

Fecha:

Hora:

Lugar:

Identificación de la empresa Colombiana.

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Persona que responde:

Email:

Cargo en la empresa:

Nº de trabajadores:

Nº de sedes:

Ubicación de las sedes:

Edad de la empresa:*

Facturación anual:

Volumen de activos:

Identificación de la empresa socia Española.

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Persona encargada de la colaboración:

Email:

Cargo en la empresa:

Nº de trabajadores:

Nº de sedes:

Edad de la empresa:*

Facturación anual:

Volumen de activos:

1. Actividad principal a la que se dedica:

2. Actividades secundarias:

DESCRIPCIÓN COOPERACIÓN

3. La empresa ha participado en el pasado en el desarrollo de acuerdos de cooperación?
Donde?

4. Qué tipo de cooperación se firmó en Colombia?

5. Cuando se conformó la alianza empresarial, jointventure..?

6. Quien facilitó sus alianzas?*

1. Asociaciones de Profesionales / de Comercio

2. Programa del gobierno/Agencia

3. Instituciones Financieras

- 4. Empresas de capital riesgo
- 5. Publicaciones de Comercio
- 6. Otra compañías con las que se tratan
- 7. Redes de distribución
- 8. Otros

7. En caso de constituir una empresa, qué tipo de empresa se creó para realizar las actividades objetivas?

- a. Sociedad anónima ()
- b. Sociedad Limitada ()
- c. Sociedad por acciones simplificadas ()
- d. Otra: _____ () Cuál: _____

FACTOR ESTRATÉGICO*:

8. Cuales fueron los motivos para formar la alianza (más de una respuesta es posible):

- a) Reducción de costos _____
- b) Acceso a las nuevas redes de mercado del socio _____
- c) Fuerte posición competitiva _____
- d) Acceso a las competencias o conocimiento del socio _____
- e) Acceso a los recursos del socio _____
- f) Estrategia de internalización _____
- g) Legislación local _____
- Otros:

9.Cuál sería el ranking de sus motivos elegidos?:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

10. Cuál es el nivel de importancia de la alianza sobre su organización?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Neutral.
- d) Relevante.
- e) No es importante.

11. Por cuánto tiempo se conformó dicha colaboración?

12. El convenio de cooperación se firmó para operar:

- a. A nivel nacional ()
- b. A nivel regional ()
- c. A nivel municipal ()

SOCIO

13. Con quién o quienes se firmó el acuerdo?

- a. Institución estatal ()
- b. Empresa privada ()

14. Por favor, indique el número de alianzas que han sido establecidas por su empresa.*

1. 2 Socios ()
2. 3 Socios ()
3. 4 Socios ()
4. Más de 4 Socios. ()

15. Motivo de la elección del socio?***

+ Atributos individuales:

Capacidad tecnológica_____

Salud Financiera_____

Experiencia de gestión y del conocimiento_____

Capacidad de accesos a nuevos mercados_____

+ Atributos Colaborativos:

Recursos complementarios_____

Superposición de bases del conocimiento_____

Motivación de la correspondencia_____

Metas correspondidas_____

Compatibilidad de culturas_____

+Otros _____

16. Usted y su socio comparten la misma misión en la alianza?

Si ____ No ____

Si es si, por qué?

Si es no, por qué?

PARTICIPACION EN REDES

17. A partir del acuerdo de cooperación se ha constituido o participado en alguna red empresarial?.

18. En caso de que la respuesta sea positiva, cómo se llama la red y cuál considera el principal objetivo de la misma?

19. La conforma en concreto algún sector?

20. Cuantos miembros hacen parte de la red?

21. A qué nivel opera?

Regional_____

Nacional_____

Internacional_____

22. En caso de constituir una empresa, qué tipo de empresa se creó para realizar las actividades objetivas?

a. Sociedad anónima ()

b. Sociedad Limitada ()

c. Sociedad por acciones simplificadas ()

d. Otra:_____ () Cuál: _____

VALORACIÓN RESULTADOS

23. Qué beneficios ha representado la cooperación firmada en Colombia para la empresa?

a. Económicos ()

b. Tributarios ()

c. Otros ()

24. Cómo ha contribuido esa cooperación en la población de la localidad y del entorno?

a. Sociales ()

b. Infraestructura ()

c. Desarrollo ()

d. Empleo ()

e. Calidad de vida ()

25. De los contratos realizados se han derivado otros?

a. Si ()

b. No ()

26. Qué tipo de dificultades se han presentado en el transcurso de la cooperación?

a. Orden público ()

b. Vías ()

c. Falta apoyo local ()

27. Cómo cataloga usted los resultados de la alianza empresarial?

a. Excelente ()

b. Bueno ()

c. Regular ()

d. Malo ()

Por qué:

28. Cuáles han sido las fortalezas de la alianza mencionada?

29. Cuáles han sido las debilidades en la alianza mencionada?

30. Qué amenazas ha detectado la empresa con la firma de esta alianza?

31. Qué oportunidades se podrían aprovechar en alianzas futuras o para fortalecer la presente?

DESCRIPCION DEL ENTREVISTADO

32. Por favor describa sus propias características:*

32.1 Género: M/F

32.2 Edad

32.3 Educación

32.4 Nombre de la persona que responde el cuestionario.

32.5 Cargo en la empresa

32.6 Teléfono

32.7 FAX

32.8 Email.

Algunas preguntas indicadas con * fueron tomadas de 2003 "The implementation of strategic Alliance by Thai Firms".ThechatakerngSunee. Doctoral Thesis

**2007 Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch- Chinese Strategic Alliances. Dissertation to obtain the doct'sdreege at he University of Twente. Wei Yi.

*** 2010 A Method for partner selection of codevelopment alliances using individual and collaborative utilities. Int. J Production Economics. 124. pp 159-170